

HELEN KENSETT

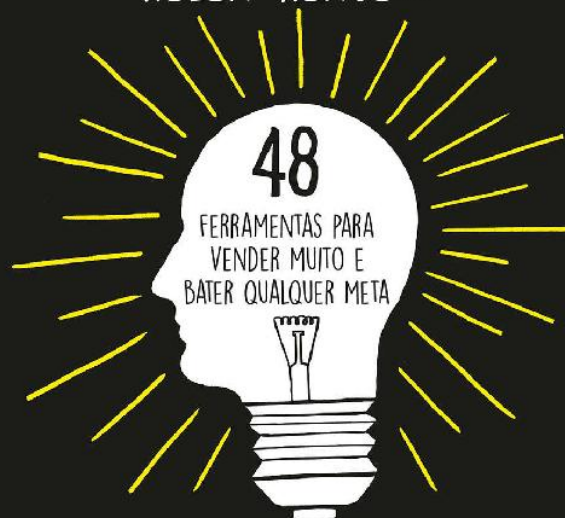


A MENTE DE VENDAS

Gente
editora



HELEN KENSETT



A MENTE DE VENDAS

Gente
editora

HELEN KENSETT



A MENTE DE VENDAS

.....
ILUSTRAÇÃO: KAT LEUZINGER
(ADAPTAÇÃO: VANESSA LIMA)
.....

.....
TRADUÇÃO:
SANDRA MARTHA DOLINSKY
.....

Gente
LITROS



CARO LEITOR,
QUEREMOS SABER SUA OPINIÃO SOBRE NOSSOS LIVROS.
APÓS A LEITURA, CURTA-NOS NO FACEBOOK/EDITORAGENTEBR,
SIGA-NOS NO TWITTER @EDITORAGENTE E VISITE-NOS NO SITE
WWW.EDITORAGENTE.COM.BR.
CADASTRE-SE E CONTRIBUA COM SUGESTÕES, CRÍTICAS OU
ELOGIOS.
BOA LEITURA!

PARA EMILY,
HANNAH E
GRACIE,
MINHA
MELHOR
OBRA.

.....

Diretora

Rosely Boschini

Gerente Editorial

Marília Chaves

Assistente Editorial

Juliana Cury Rodrigues

Controle de Produção

Karina Groschitz

Preparação

Alyne Azuma

Projeto Gráfico e Ilustrações Originais

Matt Wilson e Kat Leuzinger

Adaptação do Projeto Gráfico, Ilustrações e Diagramação

Vanessa Lima

Revisão

Carla Bitelli

Adaptação de capa

Vanessa Lima

Imagem de capa

Kat Leuzinger

Desenvolvimento de eBook

Loope – design e publicações digitais

www.loope.com.br

Título original: *Sales Mind*

Copyright © 2016 by Helen Kensett

Todos os direitos desta edição

são reservados à Editora Gente.

Rua Pedro Soares de Almeida, 114,

São Paulo, SP – CEP 05029-030

Telefone: (11) 3670-2500

Site: www.editoragente.com.br

E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Kensett, Helen

A mente de vendas : 48 ferramentas para vender muito e bater qualquer meta / Helen Kensett ; ilustrado por Kat Leuzinger (adaptação Vanessa Lima). – São Paulo : Editora Gente, 2017.

Bibliografia

ISBN: 9788545201748

Título original: *Sales Mind*

1. Vendas 2. Sucesso nos negócios I. Título II. Leuzinger, Kat. Lima, Vanessa
III. Dolinsky, Sandra Martha

17-0876

CDD 650.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Sucesso nos negócios : Vendas

SUMÁRIO

Agradecimentos

PARTE I: O FUNDAMENTO

1. Conheça sua mente de vendas
2. O cérebro: um guia do vendedor

PARTE II: AS FERRAMENTAS

3. A mudança de mentalidade do vendedor
4. Ver
5. Pensar
6. Melhorar
7. Fechando a venda

Conclusões

Bibliografia

AS 48 FERRAMENTAS

A MUDANÇA DE MENTALIDADE DO VENDEDOR

Ferramenta 1: Fortalecer a mente

Ferramenta 2: Desintoxicar a mente

Ferramenta 3: Carregar a mente

Ferramenta 4: A caneta

VER

Ferramenta 5: Quatro coisas

Ferramenta 6: IAC corporativa

Ferramenta 7: IAC pessoal

Ferramenta 8: IPC: Impressão Passiva do Comprador

Ferramenta 9: Desempacotar

Ferramenta 10: *O quê? e por quê?*

Ferramenta 11: A margem

Ferramenta 12: Três baldes

PENSAR: SINTETIZANDO SUA VENDA

Ferramenta 13: A gravata-borboleta

Ferramenta 14: No lugar deles

Ferramenta 15: *Éthos, páthos, lógos*

Ferramenta 16: O gancho

Ferramenta 17: A expansão

Ferramenta 18: A magnificação

Ferramenta 19: Pensar grande e pequeno

Ferramenta 20: O PdV

PENSAR: COMUNICANDO SUA VENDA

Ferramenta 21: A história estrelar

Ferramenta 22: A verificação da realidade

Ferramenta 23: O que você não é

Ferramenta 24: Três etapas

Ferramenta 25: O aspecto físico

Ferramenta 26: A metáfora

Ferramenta 27: Apimentando as coisas

Ferramenta 28: Fazer, fazendo, feito

Ferramenta 29: O assunto assassino

Ferramenta 30: Espremer

Ferramenta 31: A escala deles

Ferramenta 32: A escala emocional

Ferramenta 33: Desenhando: três etapas

Ferramenta 34: Desenhando: eles

MELHORAR

Ferramenta 35: Os dentes do tubarão

Ferramenta 36: A espiral

Ferramenta 37: O resumo da aranha

Ferramenta 38: Esboce seu resumo

Ferramenta 39: Acesse o sentidor: três coisas
Ferramenta 40: Verba ilimitada
Ferramenta 41: E agora?
Ferramenta 42: Encontre seu terceiro lugar
Ferramenta 43: Aumente o ritmo
Ferramenta 44: Olhe para cima
Ferramenta 45: Acesse o sentidor: canetas prontas
Ferramenta 46: A escala de realidade

FECHANDO A VENDA

Ferramenta 47: A escada
Ferramenta 48: Experimente

AGRADECIMENTOS

Ajuda, apoio motivacional e conselhos vieram de várias partes. Agradeço muito a: Tim, por seu excelente papel de pai, que me liberou tempo para consolidar pensamentos díspares em um livro; Kat Leuzinger, uma ilustradora em um milhão e uma mulher brilhante e talentosa – valorizo muito seu trabalho e nossa amizade florescente. Todos da Profile Books, que trabalharam incansavelmente para criar este pedaço de minha vida, em especial Clare Grist Taylor, por seu entusiasmo e bom senso ao longo desta jornada, e Louisa Dunnigan, cuja atenção aos detalhes, paciência e cujo talento organizacional são uma lição para todos nós. Jasmine Naim, Alex Rickerby, Kevin Duncan e meus queridos amigos de escola, pelo incentivo ao longo do caminho; e Nilli Lavie, Bruce Daisley e Thomas Messett, pela rica visão que compartilharam nos primeiros dias de pesquisa para o livro.

Por último, mas não menos importante, à minha mãe, por transmitir sua capacidade natural de vender qualquer coisa a qualquer pessoa, o que forneceu o terreno ideal de aprendizagem precoce – e por isso lhe sou muito grata.

CARO LEITOR

Este livro foi inicialmente projetado para a versão impressa e os conteúdos foram adaptados da melhor maneira possível para a versão digital.

Boa leitura!

PARTE I

O FUNDAMENTO

CAPÍTULO

1



Conheça sua mente de vendas

"ENTÃO JUNTE-SE À NOVA REVOLUÇÃO
PARA LIBERTAR A BATERIA HUMANA,
PORQUE NÓS NASCEMOS PARA SER LIVRES."¹

1. Trecho da canção "We Are The Destiny Makers", do Sonenoy [N.T.]

A área de vendas mudou a ponto de não poder mais ser reconhecida; e inclusive profissionais experientes, mesmo se atualizando, estão falhando no fechamento das vendas.

O que estão fazendo de errado? Ou, mais crucial: o que deveriam estar fazendo de outro modo? Existe um segredo que separa o número cada vez menor de vendedores bem-sucedidos dos demais?

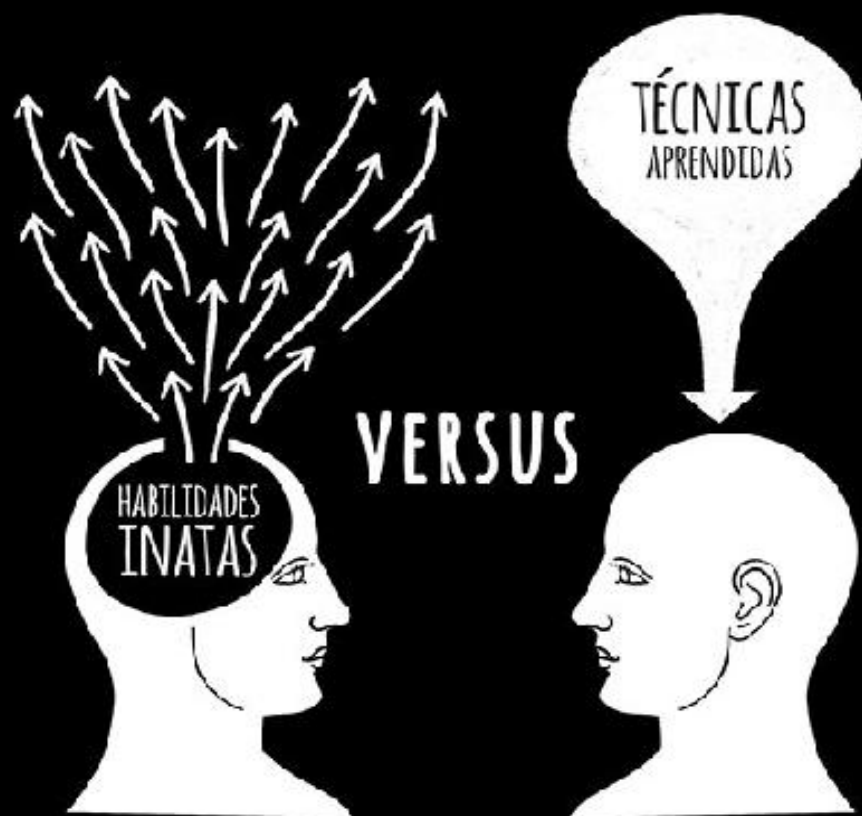
Sim, existe. E este livro traz a fórmula. É algo que os melhores vendedores sempre souberam.

A mudança das técnicas...

Não há falta de orientação disponível sobre como ter sucesso em vendas. Livrarias e blogs estão cheios de conselhos que prometem que, com dedicação, vamos transformar nossas possibilidades, ir de perspectivas frias para vendas fechadas. Não importa se o que vendemos é um software, publicidade ou experiência, existe uma infinidade de técnicas testadas e aprovadas que determina o que dizer, onde dizer e com que frequência.

Mas vivemos em um clima no qual os compradores estão cansados de técnicas clichê. Vivemos em um mercado complexo, competitivo, de orçamento apertado, no qual os compradores têm mais do que o suficiente daquilo que todos estamos vendendo; em um ambiente de vendas no qual um dia eles atendem o telefone e, no seguinte, deixam cair na caixa postal; em um mercado no qual ser atingido por um raio é mais provável do que um e-mail de vendas receber uma resposta. Em um mercado assim, técnicas desatualizadas não vão funcionar. Não podemos depender apenas dessas técnicas e ainda esperar obter resultados. A realidade desafiadora para os

vendedores é que, quanto mais tentamos fazer vendas no sentido tradicional, na mídia desatualizada, mais rápido falhamos.



... para o domínio de sua mente de vendas

No ambiente desafiador de hoje, uma coisa, acima de todas as outras, mantém ativo o profissional de vendas bem-sucedido: o domínio de sua mente de vendas.

Pode ser surpreendente, mas todos possuímos o software mental para obter bons resultados em qualquer desafio de vendas possível que enfrentarmos. Estamos todos equipados com uma gama intrínseca, inerente, de mecanismos que se traduzem nas habilidades certas de que precisamos para realizar quase todas as tarefas de vendas a que nos propusermos. Para dominar sua mente de vendas, você deve aperfeiçoar essas habilidades humanas naturais.

Mas isso é apenas metade da batalha. Embora sejam habilidades inerentes, acessá-las e fazer uso delas requer esforço. Como vamos descobrir, existem muitos obstáculos no caminho do verdadeiro sucesso em vendas, e alcançá-lo é cada vez mais desafiador.

Nossa capacidade inata de vender produtos está sendo obscurecida pela vida que levamos hoje. E está cada vez mais difícil. Um dos maiores desafios que enfrentamos é lidar com o volume esmagador de informações que recebemos. Estamos distraídos e, muitas vezes, colocamos as decisões no piloto automático. Com a mente assim, é quase impossível causar impacto. Nesse estado mental, estamos efetivamente dormindo no ponto.

Não é surpresa, então, que muitas abordagens de vendas estejam falhando em obter o que é necessário para garantir a venda. O fracasso nas vendas, hoje, não se deve a uma falta de experiência, nem mesmo a uma falta de confiança, e sim, cada vez mais, a uma mente de vendas ineficiente.

Este livro explica como entender e dominar o mais incrível aparato à sua disposição: sua própria mente de vendas.

UMA HABILIDADE completa

Quando examinamos a atividade de vendas nos diferentes mercados e produtos, é esclarecedor descobrir que a habilidade vendedora pode ser descrita como uma habilidade “completa”. Uma habilidade completa é algo que, para o olho não treinado, parece ser uma habilidade única (como pescar ou desenhar), mas que pode ser dividida em passos mais simples, mais gerenciáveis, cada um dos quais passível de ser dominado separadamente.

As três habilidades exclusivamente humanas que compõem a competência para vendas são: **ver**, **pensar** e **melhorar**. Precisamos aperfeiçoar esses três pontos para obter uma venda eficaz.

Essas diferentes habilidades podem ser dominadas individualmente e também combinadas, para tornar a atividade de vendas mais acessível a todos nós. Ao compartimentalizar a habilidade aparentemente indistinta para vendas, explicamos como torná-la e – mais importante – de fato a tornamos muito mais simples. Quando tiver aprendido isso por completo, você poderá usá-la e melhorá-la sempre.

Habilidade 1: ver

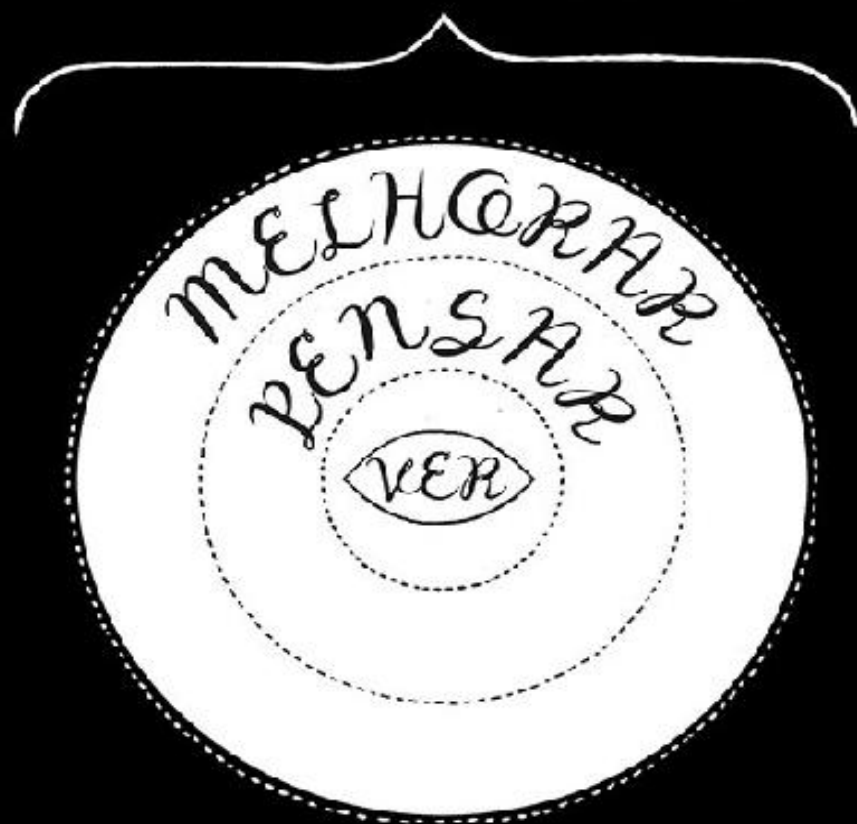
Todos nós somos máquinas de observação constituídas por um conjunto natural de ferramentas mentais para enxergar, o que há gerações ajuda a manter os seres humanos no topo da cadeia alimentar.

Mas usar nossa capacidade de **ver** para vender implica muito mais que apenas uma resposta rápida a um estímulo visual. Primeiro, implica o processo ativo de enxergar todos os materiais que estão disponíveis para nós, usando nossas habilidades inatas para ver a verdade absoluta na situação que enfrentamos. Isso inclui a realidade completa do comprador, que não é estática, e sim fluida, em constante mutação, e cada detalhe sobre produto e a oferta que você tem para apresentar.

Isso é complementado por um processo passivo: o uso da nossa psicologia intuitiva, nossa intuição, para prever o comportamento dos nossos compradores. Foram necessários milhões de anos para desenvolver a

psicologia que temos hoje, e mais um milhão vai se passar antes que isso mude, mesmo levemente. Como vendedores, a consciência de tal natureza humana imutável – e, especificamente, a forma como ela se relaciona com os desejos e processos de tomada de decisão do nosso público-alvo – é um componente-chave para que sejamos capazes de **ver**.

HABILIDADE INTERA



Visão ativa e intuição passiva, aplicadas em conjunto, nos permitem adquirir o conhecimento certo e enxergar o quadro completo. Esse é o primeiro passo em qualquer atividade de vendas.

Habilidade 2: pensar

A segunda habilidade do todo é **pensar**. Ou seja, usar o conhecimento adquirido com a Habilidade 1 e extrair os fatos que importam para seu público comprador específico. **Pensar** também significa analisar o problema e reconhecer que partes do seu conhecimento vão lidar com ele. Isso implica o uso de nossa capacidade mental inata para reconhecer padrões e criar ligações entre informações aparentemente não relacionadas. Essa habilidade é motivada pelo nosso instinto de desvendar e simplificar algo mais complexo.

Na essência, **pensar** é ser capaz de reconhecer exatamente o que é relevante e emocionante em sua oferta e recombina e remodelar isso, formando uma comunicação de venda relevante e persuasiva para o público-alvo.

Habilidade 3: melhorar

A última das três habilidades é **melhorar**. Você precisa perseguir a venda, cometer erros pelo caminho e até fracassar. Se acontecer, seja flexível – aprenda, repense e use a experiência para inovar e aumentar a aposta criativa, acrescentando mais impacto indispensável à sua venda.

Melhorar com eficácia é aceitar o fato de que o sucesso em vendas é um processo, e as melhores e mais impactantes ideias requerem tempo, prática e várias tentativas. Muito poucos – se é que algum – dos esforços de vendas bem-sucedidas seguem um caminho linear para o sucesso.

Usar uma abordagem baseada em processos é a essência de uma grande melhoria. E essa habilidade flexível, impulsionada por um desejo de aprender sempre, constrói sua excelência em vendas. Estar consciente desse

processo, e à vontade com ele, é o que caracteriza as melhores mentalidades de vendas.

O assunto e as circunstâncias de cada atividade de vendas variam, é claro, mas o modo como reconhecemos e desenvolvemos cada habilidade é a medida real do sucesso em vendas a longo prazo. O que quer que estejamos vendendo, podemos aprender a extrair e aperfeiçoar essas habilidades-chave. E, quanto mais frequentemente as usarmos, mais automáticas elas se tornarão.

Corrida contra a máquina

A grande corrida para os vendedores sempre foi contra os concorrentes. Como inovar, entusiasmar e conquistar clientes mais rápido que os demais? Nos últimos anos, à medida que a tecnologia se desenvolveu, máquinas – ou, mais precisamente, algoritmos inteligentes – foram implantadas cada vez mais para realizar atividades anteriormente reservadas ao cérebro humano.

Isso sugeriria, então, que a pressão nas atividades de vendas, hoje, não vem apenas de concorrentes vorazes, mas que há uma corrida furiosa contra tecnologias inteligentes também? A tecnologia estaria chegando para assumir nossos empregos em vendas e marketing?

Graeme Codrington, futurólogo da consultoria global TomorrowToday, advertiu, em uma entrevista à revista *Fast Company*, que “alguns dos trabalhos mais interessantes hoje podem se tornar obsoletos até 2025”. E Ray Kurzweil, chefe de inovação do Google, em seu revelador livro *Como criar uma mente: os segredos do pensamento humano*, concorda: “Há centenas de tarefas e atividades – anteriormente terreno apenas da inteligência humana – que agora podem ser feitas por computadores, em geral com mais precisão e em escala muito maior”. E a data projetada para o primeiro supercomputador com o mesmo poder de processamento do cérebro humano é 2020.

Todos já vivemos a realidade de que poucas tarefas estão a salvo de algoritmos cada vez mais humanos. A realização de pesquisas, coleta de dados, análise em larga escala, medição em tempo real: todas essas atividades de vendas, e muitas outras, são agora realizadas com pouca participação humana. Então, por que nos darmos ao trabalho de dominar essas habilidades se em poucos anos elas serão obsoletas?

Porque o poder de processamento dessas tecnologias não representa, necessariamente, funcionalidade. Embora a velocidade de trabalho, a eficiência e a amplitude dessas ferramentas em muitos casos ultrapassem as do cérebro humano, quando se trata de atividades de fato inteligentes, elas não são tão avançadas assim.

O especialista em psicologia cognitiva Steven Pinker afirma em seu livro *The Language Instinct* [O instinto da linguagem] que

a principal lição de 35 anos de pesquisa em inteligência artificial é que os problemas difíceis são fáceis, e problemas fáceis são difíceis. As habilidades mentais de uma criança de 4 anos que consideramos normais – reconhecer um rosto, pegar um lápis, atravessar um quarto andando, responder a uma pergunta –, na verdade, resolvem alguns dos mais difíceis problemas de engenharia já concebidos.

Há séculos as pessoas têm medo da dominação das máquinas, mas isso ainda não aconteceu. É muito fácil dar aos computadores mais crédito do que merecem.

Pense de novo na habilidade completa de vender: nossos algoritmos mentais inatos que traduzem as três habilidades essenciais de vendas são extremamente simples e, como vemos, exclusivamente humanos. Essas inventivas habilidades de engenharia mental são a base de todas as grandes mentalidades de vendas e, em cem anos, serão tão poderosas como agora.

Aprender a dominar essas habilidades vai garantir que sua venda transcenda essa rápida mudança tecnológica.

COMO USAR ESTE LIVRO

Sempre fui feliz em minha carreira em vendas e, mais recentemente, em minha consultoria de vendas. Fiz vendas em quase todos os setores – de empresas de mídia em amplo crescimento a empresas de tecnologia complicada para serviços financeiros tradicionais. Durante minha longa carreira, experimentei cada habilidade do todo: ver, pensar e melhorar, visando ao objetivo de realizar a venda. Independente do setor ou do comprador, essas habilidades permanecem como requisitos constantes para cada venda bem-sucedida.

Para ajudá-lo a dominar cada uma dessas habilidades individuais e, finalmente, combiná-las para uma venda de sucesso, organizei o livro em capítulos para cada habilidade principal, prefaciados pela importante base consciente necessária antes de começar e seguidos pelo momento crucial que é a conclusão da venda.

Pelo caminho, você encontrará 48 ferramentas práticas, cada uma representada e reforçada por uma ilustração. Elas vão acompanhá-lo ao longo dos segredos verdadeiramente importantes e vão ajudá-lo a desenvolver as habilidades e a mente de vendas. Seja o que for que você esteja vendendo, não importa quão lotado, complicado ou competitivo for o mercado, essas ferramentas vão aprimorar seu pensamento e garantir que você esteja um passo à frente dos demais.

Elas vão ajudá-lo a:

- Ser mais focado e desenvolver uma abordagem mais consciente em relação à venda – **A mudança de mentalidade do vendedor** (*Capítulo 3*);
- Reunir conhecimentos cruciais sobre seu comprador, mercado e produto – **Ver** (*Capítulo 4*);
- Identificar os aspectos relevantes de suas informações e comunicá-las com clareza – **Pensar** (*Capítulo 5*);

- Ser adepto do processo de aprendizagem contínua e aumentar sua criatividade – **Melhorar** (*Capítulo 6*);
- Identificar como fechar o negócio – **Fechando a venda** (*Capítulo 7*).

Essas ferramentas são métodos, e não respostas. Você poderia aprender a teoria, com um efeito de longo prazo limitado, mas, para obter os melhores resultados, deve aplicar as técnicas em seus próprios cenários de venda, incorporando essas abordagens a seu dia a dia comercial, e aprender com seus próprios erros. Foi para ajudá-lo nisso que as ferramentas foram criadas.

O livro foi elaborado para que você possa mergulhar dentro e fora dele, selecionando ferramentas que sejam relevantes em determinado momento, ou habilidades que gostaria de desenvolver para o futuro. Você pode decidir nunca ler tudo de cabo a rabo, ou enchê-lo de *post-its* e anotações.

A Parte II – As ferramentas, é o centro do livro. Mas, antes de começar, talvez você queira ler o Capítulo 2 da Parte I – O cérebro: um guia do vendedor. As ferramentas em si muitas vezes se referem às diferentes partes do nosso cérebro, o lado esquerdo e o direito, nossa psique consciente e inconsciente. E tudo isso será explicado nesse capítulo. Então, se você já se perguntou o que é o “sentidor”,² ou o que “reações viscerais” têm a ver com vendas, esse é o lugar onde procurar respostas.

Além de decodificar a evolução do nosso cérebro e sua relação com as vendas, também lancei mão da filosofia, da psicologia cognitiva e da neurociência moderna para desenvolver ferramentas que situam as vendas dentro de um contexto cultural mais amplo, fornecendo respostas além das questões de vendas B2B, ou de empresa para empresa. Com ênfase no desenvolvimento de suas habilidades inatas, as ferramentas também serão úteis em sua vida pessoal, em qualquer situação em que deseje observar, analisar, melhorar e persuadir de forma mais eficaz.

Até o final do livro, você terá dominado sua mente de vendas e estará pronto para revolucionar a atividade de vendas, em todos os contextos. Grandes vendas começam com você.

² Optamos por traduzir “feller” por “sentidor” para expressar melhor a intenção da autora. (N.E.)



CAPÍTULO
2

O cérebro:



"OS PRINCÍPIOS DA PSICOLOGIA
SÃO FIXOS E DURADOUROS. VOCÊ NUNCA
PRECISARÁ DESAPRENDER O QUE
APRENDEU SOBRE ELES." CLAUDE C. HOPKINS

2

Neste capítulo você vai:

- *Começar a entender o funcionamento básico do cérebro e como as funções relevantes impactam nossa psique para formar nossa mente;*
- *Ser apresentado ao sentidor e ao pensador, que produzem, respectivamente, pensamento rápido e lento;*
- *Compreender por que e como nossa mente de vendas – e, por sua vez, toda nossa habilidade – é cada vez mais desafiada.*

Para começar a dominar cada habilidade crucial de vendas – e, por sua vez, nossa mente de vendas –, devemos, primeiro, examinar nosso equipamento padrão: o cérebro. Ao compreender suas propriedades físicas, você compreenderá melhor a mente – o elemento não físico que cria nosso comportamento, nossa personalidade e nossas atitudes, e molda nossa psique. Como Pinker esclarece: “A mente não é o cérebro, e sim o que o cérebro faz”.

A GAMBIARRA

É amplamente aceito que o cérebro que temos hoje – suas estruturas, características e seus processos – foi moldado pela seleção natural ao longo de centenas de milhões de anos e que grande parte de sua configuração básica não mudou desde que éramos caçadores-coletores. Nossa vida cotidiana pode ter mudado drasticamente – não estamos mais à procura de comida ou ludibriando presas para garantir a sobrevivência da espécie –, mas as estruturas essenciais e os processos do nosso cérebro permaneceram

constantes. Isso o torna incrivelmente eficaz em certas habilidades, como detectar presas e resolver problemas, e menos eficaz em outras, como lidar com as informações que hoje consumimos em volumes alarmantes.

Em seu livro apropriadamente chamado *The Accidental Mind* [A mente acidental], David Linden, professor de neurociência da Universidade Johns Hopkins, descreve o cérebro como “um órgão construído com peças antigas [...] O cérebro é o que os engenheiros chamariam de ‘gambiarra’. É uma construção malfeita, de design deselegante, mas não deixa de fazer seu trabalho”.

Essa é a ferramenta que temos à nossa disposição para entender, usar e conquistar. Pode ser uma gambiarra antiga, mas, como qualquer peça de uma máquina, terá um desempenho melhor se entendermos e explorarmos suas particularidades.

Então, vamos examinar essas particularidades de maneira mais detalhada.

A JORNADA PARA A MENTE MODERNA

Cerca de 500 milhões de anos atrás, a jornada para a mente que temos hoje teve início quando as células nervosas, ou neurônios, começaram a se ampliar e se organizar em sistemas distintos com funções diferentes – alguns controlando a visão, alguns, o olfato, alguns, a audição. Esse foi o primeiro cérebro, um primitivo, localizado na parte de trás do crânio, no topo da espinha dos vertebrados. Sua estrutura simples permitia que os vertebrados processassem as emoções básicas associadas à sobrevivência das espécies.

Para que pudéssemos reagir a ainda mais estímulos do ambiente, no topo desse cérebro desenvolveu-se um sistema de estruturas conhecido como sistema límbico, o que permitia um processamento emocional mais complexo. Outra estrutura crucial, o hipocampo, desenvolveu-se aí, e formou nosso sistema de memória associativa e de longo prazo, cuja capacidade é colossal. Isso explica por que as memórias emocionais tendem a durar – em

especial as negativas. Essas estruturas são o maior contribuinte para a nossa psique intuitiva, ou instinto.

Os primeiros sistemas primitivos nessa região evocam e provocam, respondem e reagem a estímulos emocionais. Por isso, vou me referir a essa área do cérebro como nosso “sentidor”.

A informação que entra no cérebro por meio dos nossos sentidos (visão, olfato, paladar, tato e audição) flui primeiro para o sentidor, ao longo de conexões entre os neurônios, ou caminhos neurais. Essas conexões por meio do sentidor não são particularmente complexas, e isso resulta em reações muito rápidas e sentimentos instantâneos, que nem sempre percebemos quando ocorrem.



Tais reações são descritas como inconscientes e se manifestam como reações viscerais e instintivas. Mas elas têm um impacto significativo sobre nosso comportamento. Todos nós conhecemos a sensação de que algo apenas não *parece* certo, ou algo mais pertinente, quando alguém está tentando convencê-lo de algo, e você tem a sensação de que não consegue se identificar com o vendedor ou com a abordagem. Esse sentimento visceral

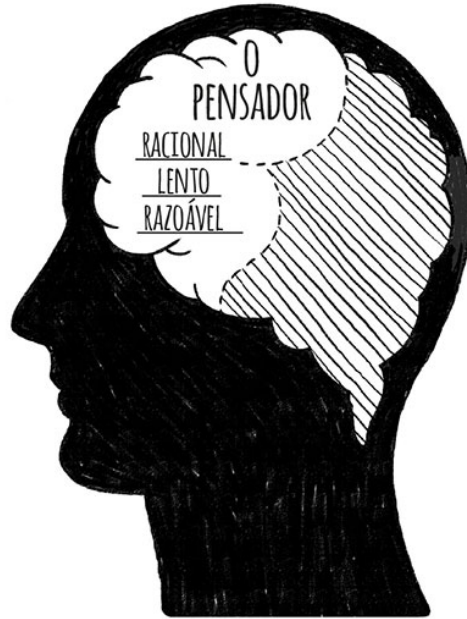
tem uma forte influência sobre nós, mas não conseguimos necessariamente explicar por quê.

Nosso sentidor não está sozinho na tomada de decisões. Devido a grandes mudanças em nosso ambiente físico mais amplo, o cérebro sofreu uma expansão mais rápida em tamanho, e uma região chamada córtex cerebral se expandiu para a frente em nosso crânio. Essa é a parte mais reconhecível do cérebro, cercada por uma massa cinzenta enrugada e dividida em dois lados simétricos que dão ao cérebro sua forma de noz. Essa estrutura permitiu que o volume máximo de cérebro se encaixasse em nosso crânio apertado.

Em contraste com o sentidor, os neurônios dessa região frontal estão densamente conectados, e cada neurônio individual se conecta a bilhões de outros. Nessa região, os neurônios passam informações entre si constantemente; sua conectividade resulta no que conhecemos como consciência. Ao contrário do nosso sentidor, temos consciência de tomar as decisões que decorrem do córtex cerebral.

Essa estrutura neural promove nossas habilidades intelectuais e o processamento mais racional da informação. É essa mente que decide o que fazer com as informações que entram, e não apenas reagir. E são essa mente e esse pensamento superior que nos tornam singularmente humanos.

Vou me referir a essa área do cérebro como nosso “pensador”. Dentro do pensador ocorre um processo conhecido na psicologia cognitiva como “computação neural”. A ideia é que o cérebro processa informações como um computador. O pensador não reage rapidamente às informações como o sentidor, mas as computa, tenta dar-lhes sentido e as reúne em um único quadro coerente.



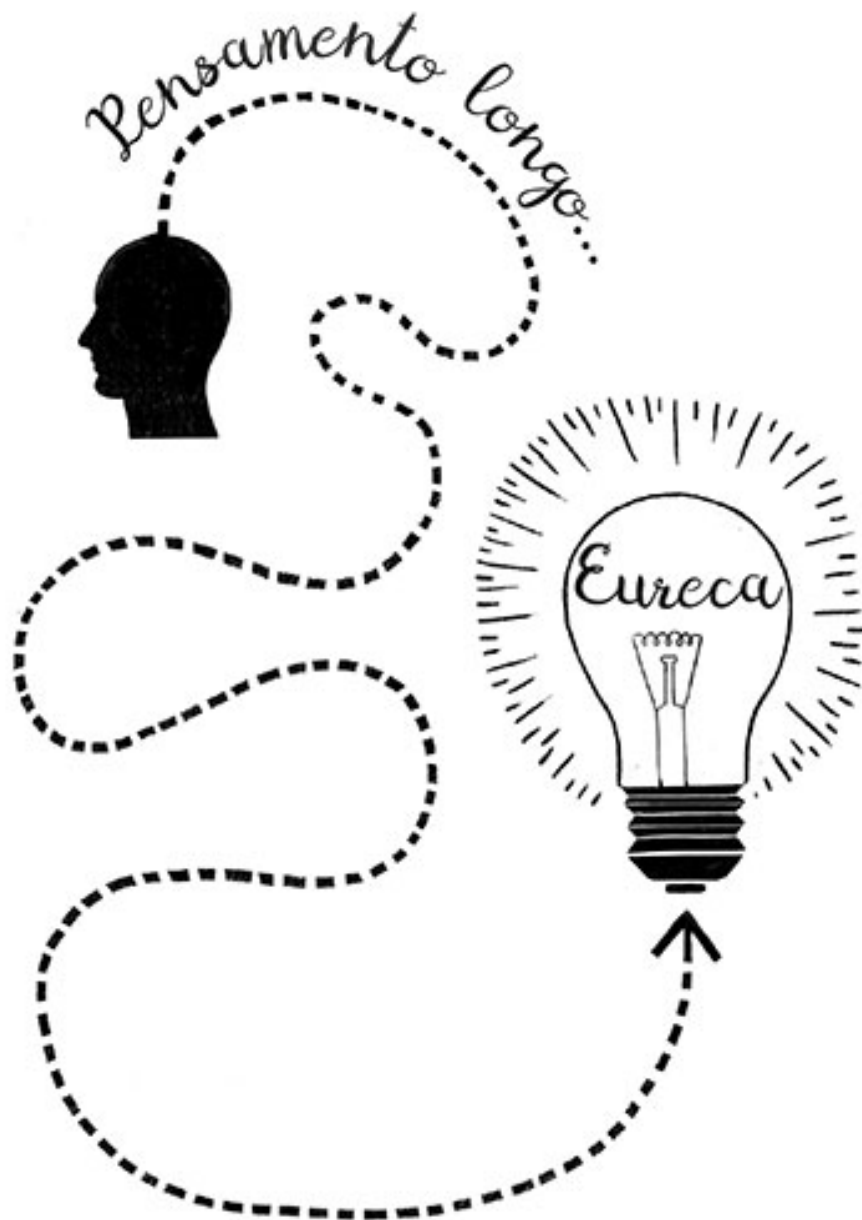
No pensador há um padrão relativamente fixo de conectividade criado por cordas cruzadas de caminhos neurais, formando um xadrez. O enorme número de conexões entre neurônios significa que o pensador adora decifrar padrões e procurar significados. Ele é uma máquina de fazer sentido, e o processo de encontrar significado é chamado de memória de trabalho, ou memória de curto prazo: é o processo de manter pensamentos em nossa mente por tempo suficiente para permitir que um padrão seja encontrado e para que esses pensamentos sejam manipulados conforme necessário.

Esse processo de reconhecimento de padrões é o responsável por nossas ideias e nossa capacidade de pensar “e se...”, “se... então...”, e chegar ao discernimento. Quanto mais longos são os pensamentos, mais tempo e espaço têm para serem manipulados e combinados com informações armazenadas em nossa memória de longo prazo e nosso psiquismo intuitivo – e mais provável será que acabemos encontrando o entendimento correto e resolvendo o problema em questão. Pensamentos longos são a chave aqui.

Já em 415 a.C., Sócrates, o grande filósofo grego e fundador da filosofia ocidental, afirmava que o produto do pensamento – ou seja, o que deriva do pensador – é superior ao produto da intuição – a resposta visceral do sentidor.

ESQUERDA E DIREITA

Para aumentar ainda mais a complexidade, o pensador é dividido ao meio em duas regiões simétricas, os hemisférios esquerdo e direito.



Embora seja difícil identificar com precisão onde acontece toda a atividade dentro do cérebro, uma vez que ele é tão maravilhosamente complexo, imagens dele de fato revelam que os dois lados têm diferentes formas de operar e uma funcionalidade bastante distinta.

As principais diferenças identificadas são a tendência do lado esquerdo do cérebro a uma abordagem mais analítica, precisa e sensível ao tempo, com foco nos detalhes e na profundidade. Ele também está associado à linguagem. Em comparação, o lado direito do cérebro processa as coisas de uma maneira holística, em vez de dividi-las; ele gosta do quadro geral e participa mais da percepção visual que da linguagem.

Essa divisão de trabalho entre os dois lados pode ser atribuída ao fato de que os caminhos neurais do hemisfério direito tendem a ser mais longos que do esquerdo, e conectam neurônios que estão, de fato, mais distantes. Isso sugere que o lado direito do cérebro é melhor para lançar mão de várias áreas do cérebro ao mesmo tempo, inclusive nosso sentidor e sua massa de informações inconscientes. Essa estrutura neural favorece, portanto, o pensamento lateral, o pensamento global e as atividades artísticas. Em contraste, no lado esquerdo do cérebro os neurônios estão conectados mais densamente, e isso explica por que ele está mais bem equipado para desenvolver um trabalho mais intenso e detalhado.

A maioria dos argumentos recentes se concentra nos poderosos usos de ambos os lados do pensador, como Chris McManus explica em seu livro *Right Hand, Left Hand* [Mão direita, mão esquerda]: “O hemisfério esquerdo sabe como lidar com a lógica, e o hemisfério direito sabe sobre o mundo. Ao juntar os dois, tem uma poderosa máquina de pensamento”.

RÁPIDO E LENTO

Mais conexões neurais vão do sentidor ao pensador, e, de tal modo, mais informações fluem para cima que no sentido contrário. Ao respondermos a estímulos externos, a informação flui primeiro para o sentidor. Portanto, a fiação do cérebro favorece a reação emocional, inconsciente, visceral do sentidor.

Na floresta ou nas planícies, há milhões de anos, o sentidor teria instantaneamente decidido se algo representava uma ameaça à sua vida, e

qualquer medo teria provocado uma reação imediata de luta ou fuga. Se, por outro lado, a informação ou o objeto fosse, de fato, particularmente sedutor e propiciasse a preservação da vida, teria passado adiante para um exame mais aprofundado.

A maioria dos psicólogos concorda agora que nosso cérebro opera com base em dois sistemas. Daniel Kahneman, em seu best-seller *Rápido e devagar: Duas formas de pensar*, descreve como nosso cérebro é dividido em dois sistemas, e como toda a vida mental pode ser representada pela metáfora de dois agentes: sistema 1 e sistema 2, que produzem, respectivamente, pensamento rápido e pensamento lento. São o equivalente ao que chamo de sentidor e pensador.

Segundo Kahneman, como o sistema 1 é rápido, é o chefe secreto de muitas decisões. O sistema 2, por outro lado, gosta de espreitar o fundo, só entrando em cena se necessário. Ele é muito mais lento e mais lógico, mas também muito mais exaustivo cognitivamente. O sistema 1 é que está no comando.

Todas as informações que entram no cérebro vão parar no sistema 1, ou sentidor, que decide correr ou se esconder, matar ou beijar, sim ou não. Então, somente se for necessário, as informações são passadas para o sistema 2, o pensador, para um exame racional. Todas as nossas decisões, quer sejam recuar para a caverna ou dispensar uma abordagem de vendas, seguem esse padrão.

Hoje, com tanta informação para calcular, o sentidor de seu comprador, sua reação visceral, o fará apagar sua abordagem de vendas antes que o pensador, a mente consciente, participe do processo.

FORÇAS E FRAQUEZAS

O uso do pensador e de nossa memória de trabalho vem com limitações. De acordo com o psicólogo cognitivo George Miller em seu estudo de 1956 amplamente citado, “a pessoa só pode manter sete itens – mais dois ou

menos dois – na memória de trabalho consciente”. E pesquisas recentes situam esse número mais perto de três a cinco coisas. O pensador tende a se sobrecarregar com facilidade.

Por outro lado, o sentidor pode armazenar um volume enorme de informação e responde por 85% do nosso pensamento global. Sua influência não pode ser ignorada.



Pesquisas recentes sugerem que nunca esquecemos uma experiência – ela apenas fica armazenada em nossa memória associativa de longo prazo. Isso faz do sentidor uma fonte incrivelmente poderosa de estímulo criativo inato, que vai conosco para onde for. E essa enorme capacidade de armazenamento é brilhante na execução de tarefas que envolvem muitas variáveis. Mas temos que saber como acessá-lo. Vamos examinar isso no Capítulo 6 – Melhorar.

A MENTE DESAFIADA

Então, o que isso tudo significa para nossa mente de vendas? Bem, estamos todos – compradores e vendedores – equipados com os mesmos mecanismos mentais que ditam nosso processamento de pensamento e de tomada de

decisão. E é essa gambiarra que levamos conosco para o mundo da compra e venda, um mundo cada vez mais complexo e cheio de distrações.

A proliferação da tecnologia é, naturalmente, grande parte disso. Vejamos a próxima geração de trabalhadores: dos 18 aos 24 anos de idade. Desse grupo demográfico, 84% têm um smartphone no bolso, o que muda a maneira como abordam quase todas as atividades. Seus compradores estão operando nesse mundo emergente de ferramentas digitais inteligentes que dão suporte à sua vida (e a controlam).

Um dos principais efeitos colaterais dessa rápida adoção da tecnologia é a sobrecarga de informações. Vimos, e continuamos vendo, um crescimento gigantesco na informação que está disponível (e é empurrada) para nós. Além disso, muitas vezes estamos fazendo malabarismos com várias coisas ao mesmo tempo: vários projetos, várias ligações, Twitter, Facebook e e-mails – e isso só relacionado ao trabalho. Por outro lado, nossa vida social agora pede nossa atenção on-line 24 horas por dia. Amigos, família, a mídia, marcas que seguimos ativamente – todos estão buscando nossa atenção, e estamos constantemente sobrecarregados.

É crucial entender as implicações disso para nossa mente delicada e sensível.

O PENSADOR SOBRECARGADO

Devido à enorme quantidade de energia cognitiva usada pelo nosso pensador só para nossa vida diária, ele é projetado para não prestar atenção o tempo todo. Consumindo mais energia que qualquer outro órgão corporal, o pensador é feito para divagar: o modo padrão do pensador é voar como uma borboleta, alternando entre atenção e distração o dia todo.

Pesquisas recentes feitas na Universidade de Harvard sugerem que gastamos até 50% do nosso dia divagando, perdidos em sonhos. Esse é nosso estado de repouso. Como o fundador da psicologia moderna, William James,

observou em 1907: “Em comparação com como deveríamos estar, estamos apenas meio acordados”.

Isso não é uma surpresa e é ainda mais verdadeiro hoje, pois estamos cercados por uma miríade de distrações. No entanto, não podemos atribuir a culpa inteiramente aos estímulos externos. O psiquiatra francês Christophe André adverte que nossa mente já está predisposta à distração e à fragmentação: “Ela é atraída por coisas barulhentas ou fáceis, assim como nossas papilas gustativas são atraídas por coisas doces ou salgadas”. Sentimos uma atração natural por distrações fáceis – o burburinho na biblioteca, a sombra de alguém passando pela porta do escritório, a vibração de um telefone – como alívio ao exercício mental intenso ou ao trabalho prolongado em um único projeto. Somente as mentes mais disciplinadas são capazes de se concentrar por longos períodos de tempo, e, mesmo assim, se não aparecer uma distração a certa altura, provavelmente criarão uma.

Em 2007, Gloria Mark, professora de informática da Universidade da Califórnia, foi coautora de um estudo intitulado *The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress* [O custo do trabalho interrompido: mais velocidade e estresse], que descobriu que as pessoas provavelmente interrompiam a si mesmas tanto quanto eram interrompidas por outrem. Durante o estudo, Mark observou as pessoas trabalhando e viu que “a cada 12 minutos, mais ou menos, sem razão aparente, alguém que trabalhava em um documento [iria] parar e ligar para alguém ou enviar um e-mail”. Ela utilizou o argumento um tanto óbvio de que esse comportamento é “ruim para a inovação”, porque “dez minutos e meio em um projeto não é tempo suficiente para pensar profundamente sobre qualquer coisa”.

Portanto, tirar o máximo proveito dos processos essenciais do nosso pensador não é fácil. Mesmo em um dia bom, e muito menos em um dia cheio de múltiplas tarefas, a tecnologia e os métodos de comunicação oferecem distração constante. Nesse clima, é muito mais fácil deixar que nosso

sentidor, mais rápido e mais eficiente, faça a miríade de escolhas que precisamos fazer.



O impacto no comprador

Nossos compradores modernos podem, portanto, ser definidos pelo mantra “muita informação”, constantemente conectados a seus dispositivos e vivendo as múltiplas tentativas de várias mídias de chamar sua atenção. Nesse cenário, seus recursos de atenção acabam sendo pulverizados, espalhados.

Bruce Daisley, vice-presidente de Vendas Diretas para a Europa do Twitter, me disse que recebe quinhentos e-mails (ainda o principal veículo escolhido pelos vendedores) diariamente, todos exigindo sua atenção. Tal volume de informação que chega por meio de e-mails é suficiente para fazer qualquer mente se desligar da maioria das mensagens que pedem uma resposta e levar o foco mental apenas para o absolutamente crucial.

Essa sobrecarga representa um desafio sério para os vendedores. Nossos compradores já não sentem que têm o espaço cognitivo para prestar atenção, o que resulta em uma diminuição rápida do intervalo entre a receptividade do comprador (quando ele está aberto ao que estamos vendendo) e o fechamento total (quando ele fecha sua mente por completo para nós). O tempo disponível para os vendedores está diminuindo depressa. Não temos mais muito tempo para instigar.

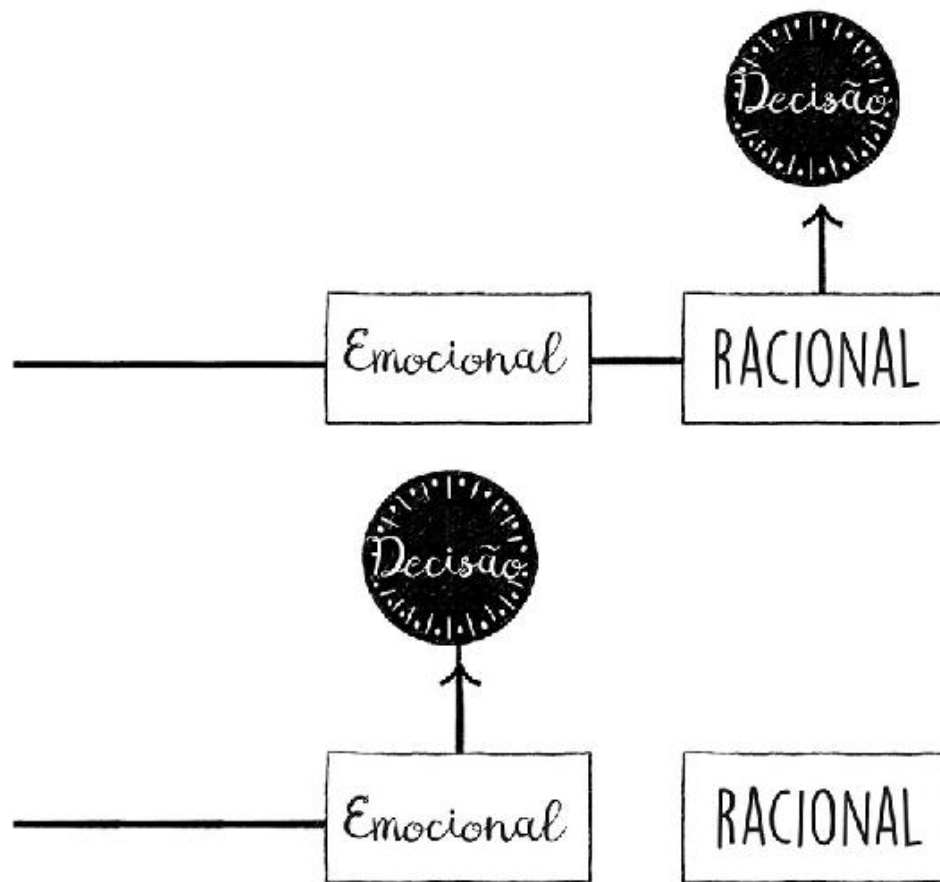
Essa cultura sempre conectada, sempre ligada, não está reservada só ao local de trabalho. Não nos desconectamos nem mais em casa. O estrategista digital Tom Chatfield chama isso de “computação íntima”. Nossos dispositivos se tornaram parte de nós, uma ferramenta para manter nossa vida, e, por isso, não toleramos mensagens indesejadas que entopem caixas de entrada pessoais e lotam a memória dos dispositivos.

Nesse clima, para economizar tempo e energia mental, os compradores se voltam para o sentidor, na maioria das vezes, e tomam decisões viscerais baseadas em informações limitadas.

Assim, saber instigar o sentidor é conhecimento essencial para qualquer vendedor.

O impacto em você

Essa explosão de informação não está ajudando você a desenvolver as habilidades inatas tão necessárias para uma venda eficiente e bem-sucedida. O momento atual não é o mais fácil para os vendedores.



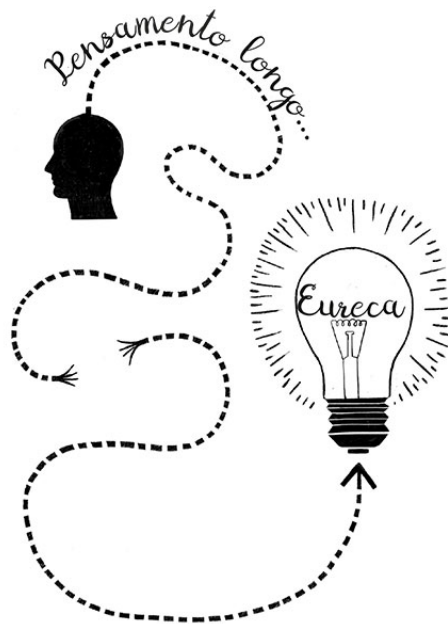
Assim como nossos compradores são inundados por informações, nós também somos, de todos os lados. Hoje, o papel das atividades de venda normalmente consiste em múltiplas tarefas e comunicação maciça.

É nesse ambiente que precisamos conquistar toda nossa habilidade – **ver**, **pensar** e **melhorar**. Mas o problema é que esse clima perturba o equilíbrio ideal de nossa mente, e não estamos sendo bem-sucedidos.

De acordo com Christophe André, o muito ou o muito pouco de qualquer coisa nos deixa doentes, e hoje temos muito barulho e pouco tempo de inatividade – o que nos torna deficientes em pensamento efetivo e eficiente. André afirma que “nos esquecemos de pensar, visto que o ruído, o tumulto, a balbúrdia externa nos impedem”. Nosso cérebro pensador está sobrecarregado, e estamos constantemente distraídos.

A ZONA DE PERIGO

Quando estamos tentando resolver um desafio de vendas, nosso pensador está processando muita informação simultaneamente. Nilli Lavie, professora de Psicologia e Neurociência da UCL, afirma que é nesse ambiente mental que mais provavelmente lutamos com o foco. Lavie estudou a atenção por décadas e afirma que “se você está trabalhando em um ambiente de alta carga mental, é mais provável que se distraia”. O trabalho de Lavie revelou que “como qualquer máquina lógica de processamento de informação, se o cérebro não tiver informação suficiente com que trabalhar, se não estiver cheio, vai querer se encher e sugar qualquer tipo de distração”.



Quando tenta resolver um desafio de vendas com a mente semicarregada, você está na zona de perigo para o foco e corre o risco de absorver qualquer

distração e desviar o curso do pensamento em um instante. Vai perder sua linha de pensamento, interromper seus pensamentos longos, divagar para um tópico sem relação com o principal e não se permitir tempo suficiente para chegar à conclusão correta.

Essa tendência natural para a distração leva ao que popularmente chamamos de “irracionalidade”. Para a psicóloga social Ellen Langer, a irracionalidade se caracteriza pelo “aprisionamento em categorias antigas; pelo comportamento automático que impede de prestar atenções a novos sinais; e pela ação que opera com base em uma única perspectiva”. Em outras palavras, ficamos presos nas respostas automáticas ditadas pelo nosso sentidor.

Tal problema não se resolve com facilidade. Em nossa sociedade e nossa cultura de trabalho atuais, ser multitarefa é algo encorajado, e nosso cérebro é alimentado por gotejamento constante. Mesmo a pessoa mais alerta sofre do que Langer chama de “atenção parcial contínua”.

Essa abordagem irracional é catastrófica para o sucesso em vendas. Com a mente no piloto automático, não observamos o que é importante. Nesse estado, é impossível dominar toda nossa habilidade.

Desenvolver sua mente de vendas deve começar com a redescoberta de uma atenção consciente.



PARTE II

AS FERRAMENTAS

CAPÍTULO

3

A mudança de



mentalidade do vendedor

"QUANTO MAIS PENSO NESSE ASSUNTO,
MAIS ME CONVENÇO DE QUE A VIDA É,
DO COMEÇO AO FIM, UM FENÔMENO
DE ATENÇÃO."

HENRI BERGSON

As ferramentas desta seção vão ajudá-lo a:

- *Compreender o papel crucial da atenção no domínio de sua mente de vendas;*
- *Reconhecer a diferença entre atenção e desatenção, e como melhorar a primeira;*
- *Aprender a focar sua mente e aplicar a atenção plena à sua venda.*

Aprender a controlar sua atenção é uma das coisas mais importantes que você pode fazer. Cada habilidade para vendas bem-sucedidas requer atenção focada. O controle de seu pensador vai determinar aquilo em que você presta atenção e como pensa de forma efetiva, permitindo que você desenvolva pensamentos longos. Dessa forma, também permite que você adote a melhora criativa. Todos já ouvimos a expressão “ter presença de espírito”. Para **ver**, **pensar** e **melhorar** com eficácia – e, por sua vez, para vender bem – precisamos mudar o botão da mente para “ligado”.

Efetivamente, certos tipos de distração são importantes para os elementos do processo criativo, e vamos examinar isso no Capítulo 6 – Melhorar. Mas para rigor, precisão e produtividade, um foco afiado é essencial.

Nilli Lavie define a atenção como ter os recursos mentais “concentrados na proporção certa da informação com que você lida, de acordo com suas prioridades”. Um passo crucial para dominar a capacidade de foco é descobrir quais são suas prioridades. Então, você pode deixar de ver tudo, sem não perceber nada, e se tornar requintadamente alerta. O importante é

estar no momento; ver o que está diante de você – não o que lhe disseram que está ou o que você acha que está, e sim o que de fato está.

Discutimos a definição de Ellen Langer de “irracionalidade” e como isso afeta nosso comportamento e leva à preguiça mental. Por outro lado, ela descreve a “atenção plena” como estar completamente alerta e desperta, que intencionalmente presta atenção:

implica deixar de entrar em contato com a experiência sempre mutável que vivemos no momento e observar a natureza da nossa relação com essa experiência, a natureza da nossa presença naquele momento.

O conceito de “atenção plena” tem suas raízes na filosofia budista, mas não se aplica apenas a monges de túnicas que entoam cânticos. O método *mindfulness* de meditação (atenção ou consciência plena) tornou-se extremamente popular nos últimos anos – o que não nos surpreende, uma vez que vem se mostrando muito eficaz no redirecionamento de pensamentos irrelevantes e distrativos e no aguçamento do pensador. O *mindfulness* é um exercício mental muito eficaz, cujo objetivo é limpar a mente. E é dessa mente calma e clara que você precisa para prestar atenção – uma habilidade crítica para as vendas diárias.

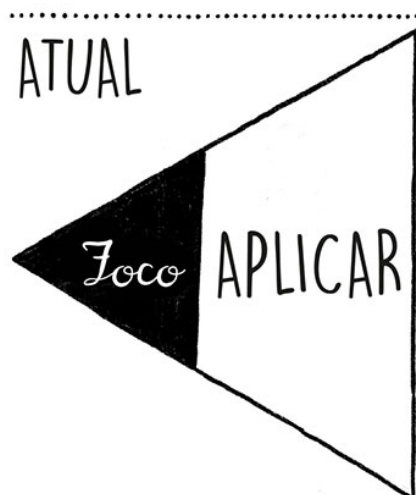
O pensamento consciente nos ajuda a evitar julgamentos automáticos e garante que estamos tomando decisões com o que Langer chama de “nosso eu mais consciente” – essencial se quisermos causar impacto. O sucesso nas vendas pertence aos vendedores que estão mais despertos e encontram tempo e espaço para se concentrar, dar à sua venda a atenção que merece.

No centro da atenção plena está a ideia do controle da atenção. Em vendas, esse é o primeiro passo que permitirá que você alcance seu objetivo maior.

Michael Michalko, especialista em criatividade, argumenta que qualquer pessoa pode aprender a prestar atenção. Como um exercício para provar o que afirma, ele sugere escolher aleatoriamente uma cor e passar o dia inteiro procurando itens dessa cor. Ao fazer isso, de repente você descobre um

número incrível de objetos dessa cor em sua vida cotidiana: “Objetos familiares vão se tornar novos”, afirma. Sintonizando uma cor e deixando as outras de fora, você vai compreender essa determinada cor com mais profundidade; sua perspectiva vai mudar. Você terá se permitido ser consciente.

Ninguém descobriu ainda o segredo definitivo para prestar atenção. Se tivessem descoberto, teriam ficado milionários. Não existem atalhos, mas há atividades que podem ajudar muito. As quatro ferramentas seguintes ajudam a aguçar o foco, maximizar a produtividade do pensador e, assim, deixar o cérebro pronto para a **mudança de mentalidade do vendedor**.



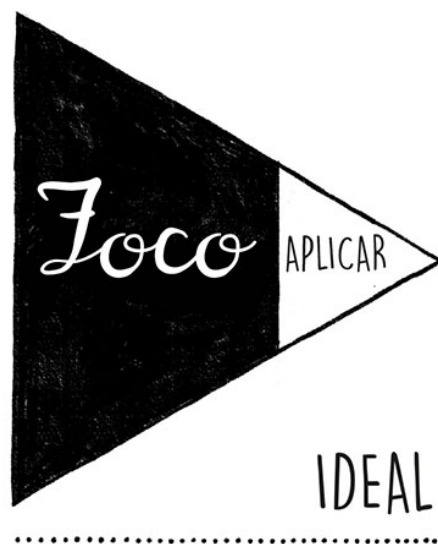
FERRAMENTA 1: FORTALECER A MENTE

Só se conscientizar de que não é fácil controlar sua mente errante já é um grande passo para aprender a se concentrar. O pensamento focado é uma mudança mental e, como tal, um trabalho árduo – reconhecer isso garante que você esteja preparado e menos propenso a desistir quando notar sua atenção divagando.

O truque é entender como é estar em um estado mental diferente do seu modo usual de economia de energia – modo borboleta de pensar; desejar estar

nesse modo focado e preparar-se para isso. Comece criando um hábito de pensamento claro e aprendendo como alimentar pensamentos mais longos que não são interrompidos pela distração ou atenção inconstante.

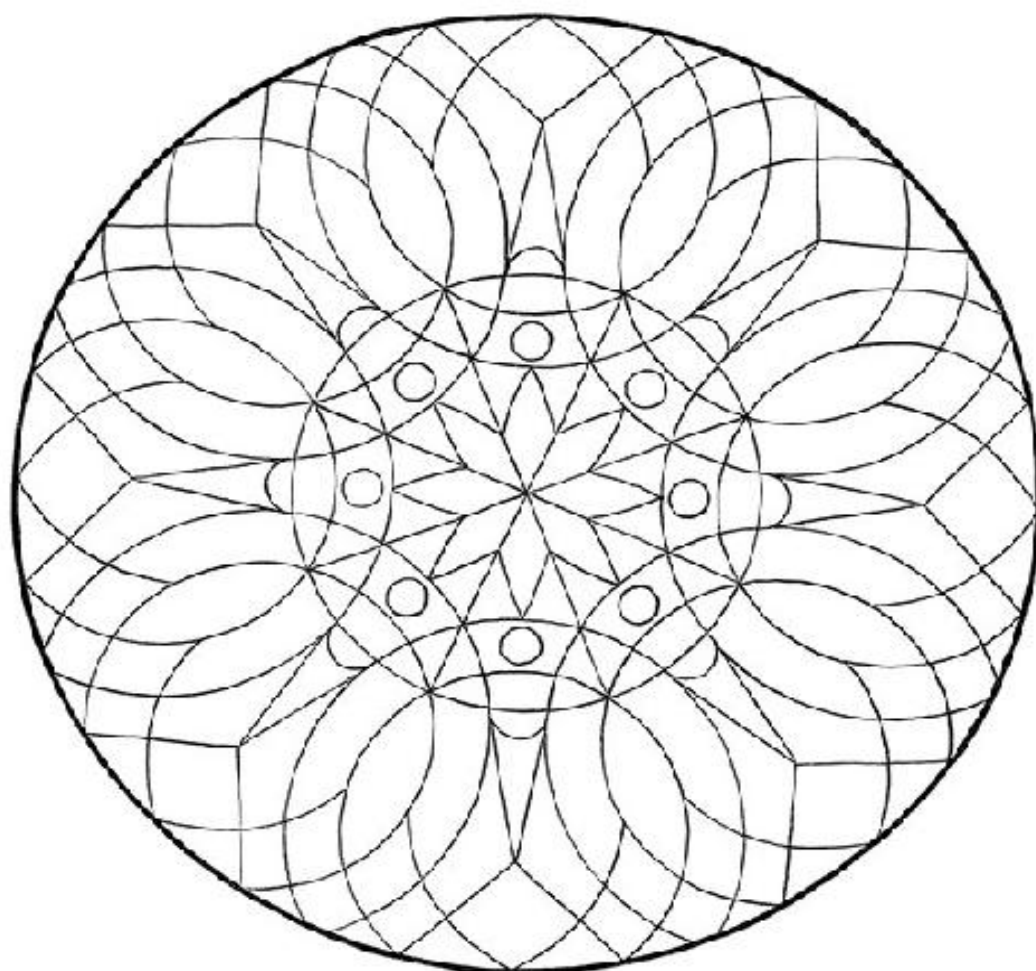
Exercícios para ajudá-lo a vivenciar esse modo de pensar focado – da ioga aos jardins zen – vêm surgindo em todos os lugares, mas um em particular ganhou popularidade recentemente devido aos seus benefícios conscientes: livros de colorir para adultos. Sob essa perspectiva, colorir é recuperar a atenção plena e se afastar das distrações.



Mandalas são um ótimo símbolo para colorir, pois são uma forma antiga de arte meditativa que atrai os olhos para o centro e, ao fazê-lo, ajudam a centrar a mente. Concentrar-se na imagem e reconhecer e dispensar pensamentos intrusivos que entram em sua mente, junto com a ação repetitiva de colorir, foca seu cérebro no presente. Muitas pessoas que têm dificuldade com meditação mais engajada podem considerar esse tipo de exercício atraente.

1

FORTALECER A MENTE



Quanto mais você realizar atividades conscientes, como colorir, e aprender a expulsar distrações, mais forte sua mente se tornará ao se concentrar em cenários mais cruciais quando o foco for essencial.

EXPERIMENTE:

Pinte uma mandala. Concentre-se na atividade da pintura, e não no que vai comer no jantar ou na roupa que vai comprar na hora do almoço. Pense em se manter focado na forma à sua frente, em ser uno com a atividade.

Quando sua mente começar a divagar da pintura, não se irrite por se distrair. Apenas reconheça o pensamento e suavemente libere-o – como se pescasse um peixe, examinasse-o e o jogasse de volta ao mar.

Em seguida, leve sua mente de volta à tarefa e continue colorindo.

FERRAMENTA 2: DESINTOXICAR A MENTE

Em um artigo de Steve Lohr no *New York Times*, em 2007, a conclusão do cientista cognitivo David Meyer foi clara:

Quando se trata de quase qualquer operação não trivial, a multitarefa vai retardá-lo e aumentar sua chance de erros. Muitas pesquisas concluem que simplesmente não temos a capacidade de dividir nossa atenção entre tarefas. Em vez disso, mudamos rápido entre elas, dividindo nossa atenção em pacotes.

Não podemos alocar nossa atenção a várias coisas ao mesmo tempo e esperar funcionar no mesmo nível de quando nos concentramos somente em uma atividade. Nossa capacidade de foco se reduz drasticamente quando estamos sobrecarregados, e quando estamos distraídos prestamos atenção às coisas erradas.

Para de fato ter uma imagem clara da tarefa que estamos desenvolvendo, precisamos dar a ela a atenção individual que requer. No entanto, na maioria das vezes, não optamos por nos desligar das distrações, como e-mails ou mensagens, e não escolhemos estar conscientes.

Não sou contra a tecnologia, mas é claro que, para o foco, são necessários períodos de desconexão. Desligando dispositivos desnecessários você vai impedir seu sentidor, desesperado para reagir emocionalmente à montanha de interrupções, de interromper seus pensamentos longos. Os vendedores mais produtivos se esforçam para evitar que sua mente se encha de mídias irrelevantes.

Precisamos criar mais daquilo que David Allen, especialista em produtividade e autor do best-seller *A arte de fazer acontecer*, chama de “espaço livre”.

Desconectar por completo é, sem dúvida, irreal, e tentar ignorar por horas a fio todos os e-mails e telefonemas não é prático. Mas são enormes os benefícios de criar unidades de produtividade desconectada, criar limites entre o seu eu plugado e o desconectado.

Precisamos adquirir o hábito de nos perguntar que atividades, dentre as que devemos fazer hoje, serão mais bem cuidadas se estivermos desconectados e não gastarmos todos os momentos livres enchendo-nos de irrelevância. O que nos leva à Ferramenta 2.

EXPERIMENTE:

Na Ferramenta 2, liste na cabeça desenhada (p. 48) as quatro distrações principais que impedem que você tenha “espaço livre”. Seja honesto: quais são suas principais distrações durante seu dia de trabalho quando está tentando se concentrar? Reconhecê-las é um passo importante para diminuir o domínio delas sobre você.

Há também na Ferramenta 2 uma tabela de um dia útil de nove horas, dividido em intervalos de noventa minutos. Imagine que esse é seu dia de

trabalho, e você tem um desafio de vendas a superar. Entre todas essas horas, reserve-se apenas noventa minutos de tempo livre. Marque esse período no calendário antes de começar o dia, planeje-se para isso e cumpra. Use a tabela para trabalhar no desafio. Esse tempo vai permitir que seu cérebro encontre seu equilíbrio e que você use seu pleno potencial.

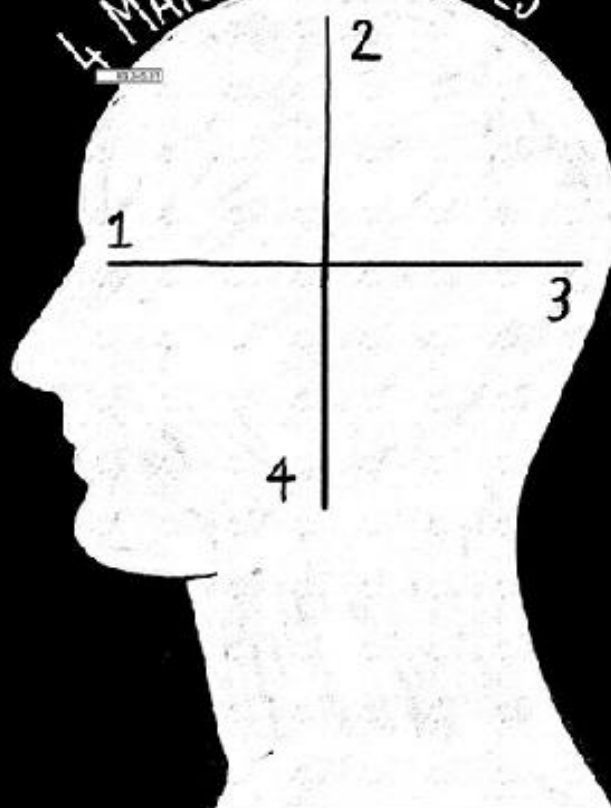
2

DESINTOXICAR A MENTE



4 MAIORES DISTRAÇÕES

9:00 - 10:30	☐
10:30 - 12:00	☐
12:00 - 13:30	☐
13:30 - 15:00	☐
15:00 - 16:30	☐
16:30 - 18:00	☐



FERRAMENTA 3: CARREGAR A MENTE

Identificamos que nosso cérebro tem um desejo e uma tendência naturais a se encher de informações. Lavie argumenta que, quando estamos nessa zona de perigo, trabalhando com um problema com a mente semicarregada de fatos, em vez de dar a nosso cérebro menos para fazer, devemos lhe dar mais. Sua Teoria da Carga defende que, quando o cérebro atinge seu limite de processamento sensorial – ou seja, quando está cheio –, já não comporta mais nada, e isso inclui distrações.



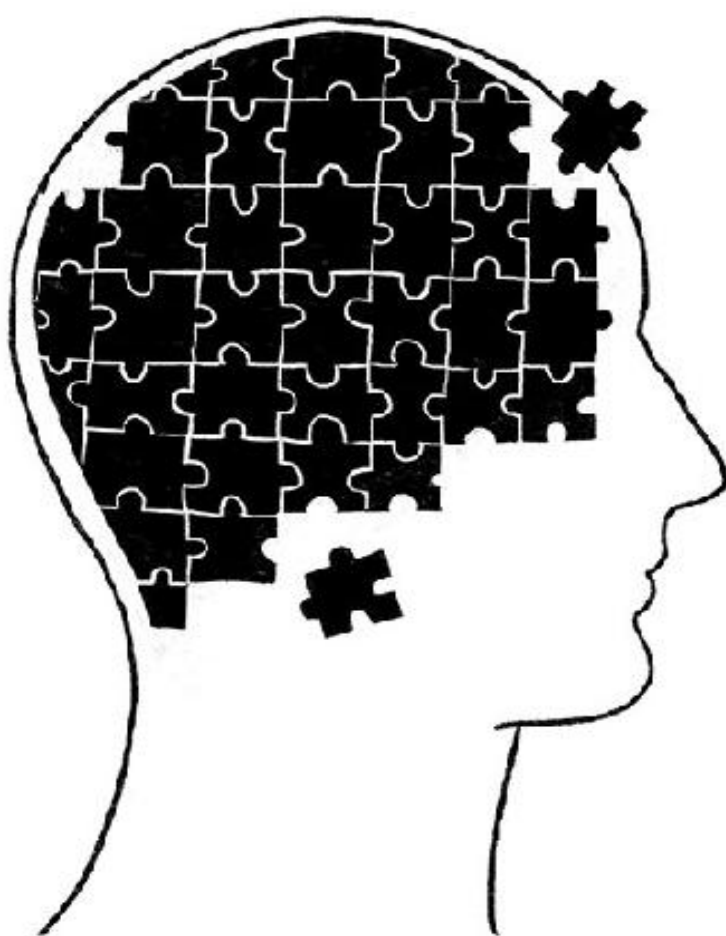
Então, quando estamos tentando nos concentrar, encher a mente com distrações relevantes vai ajudar a evitar o influxo automático de distrações irrelevantes. Se estiver inundado de fatos sobre o assunto, acumulados até o limite na mente, é mais provável que você seja capaz de se concentrar. Relevância é a chave aqui – encher sua mente com material que interessa.

Ruído de fundo suave pode ajudar a encher sua mente e concentrar seu pensador errante também. Sentar-se em um café movimentado usando fones

de ouvido sem música pode ser ideal: surpreendentemente, o rumor suave de vozes mantém o pensador cheio e no modo focado.

3

CARREGAR A MENTE



EXPERIMENTE:

O truque dessa ferramenta é encontrar o que funciona para você.

Para carregar sua mente com fatos relevantes, talvez você possa imprimir seu projeto atual e deixá-lo sobre a mesa, perto de você. Ou escreva frases em post-its e coloque-os por toda a mesa. Você será visualmente inundado pelo desafio.

Ou talvez encontrar algum lugar com um ruído suave; não música alta, mas o som tranquilo de uma conversa calma.

Quanto antes descobrir o que funciona para você, mais rápido será capaz de vencer desafios complexos de vendas e chegar com mais frequência ao entendimento correto.

FERRAMENTA 4: A CANETA

À medida que começamos a reconhecer e aplicar nossa mente focada à tarefa de vender, podemos pensar sobre a ferramenta mais importante para nos concentrarmos em um problema e resolvê-lo: fazer perguntas.

As perguntas estão no coração da venda. Nós as usamos para enxergar a verdade de uma situação; fazemos perguntas a nós mesmos e aos outros para nos certificar de não perder os elementos mais importantes de vista. Vamos examinar isso mais detalhadamente no próximo capítulo. O que é crucial para nós, aqui, é que as perguntas também ajudam a manter o foco no assunto, que, de outra forma, poderia se tornar turvo e confuso. Usar perguntas para identificar o que é significativo e para ficar focado é o que caracteriza os melhores vendedores.

Para demonstrar a eficácia das perguntas na manutenção do foco, adaptei um exercício do filósofo e psicólogo pioneiro William James.

EXPERIMENTE:

Olhe para uma caneta em sua mesa e tente se concentrar nela. Depois de um tempo, você vai notar que seu campo de visão se tornará turvo, de modo que a caneta não estará mais cristalina, ou então, sem querer, você vai pensar em outra coisa completamente diferente.

Agora, o papel das perguntas. Faça a si mesmo perguntas sobre a caneta: De que cor é? Que tamanho tem? Qual é sua textura? A que distância está de você? Quantos lados tem? Pense nas respostas. Ao fazer isso, você vai ver que é capaz de manter a mente focada no objeto por mais tempo.

Esse é um truque maravilhoso que demonstra a importância das perguntas para nos ajudar a manter o foco.

A caneta

4

De que cor é?

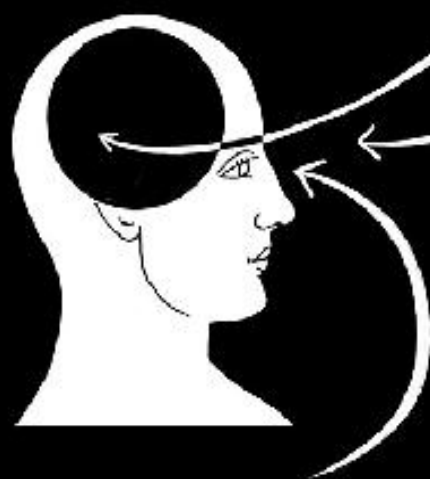


Que tamanho tem?

De que material é feito?

CAPÍTULO
4

Ver



"NÓS NECESSARIAMENTE AMAMOS
COISAS ORDINÁRIAS E BANATS.
NECESSARIAMENTE NOS ABRIMOS PARA
A DENSIDADE DO MUNDO COTIDIANO."
CHRISTOPHE ANDRÉ

As ferramentas 5 a 12 vão permitir que você veja atentamente e adquira conhecimento sobre:

- *A realidade do seu comprador, seu “agora” – inclusive suas metas, seus desafios e suas tendências futuras, tanto para a empresa quanto para o indivíduo;*
- *A psique fixa de seu comprador, em particular seus processos inconscientes de tomada de decisão e seus gatilhos emocionais;*
- *Seu produto, serviço ou oferta, e planos atuais e futuros a desenvolver.*

Pois bem, aqui estamos, no início daquilo que tem o potencial para ser um processo de vendas impecável. Você está alerta (esperamos) e sabe o que é uma atenção focada. Ou, pelo menos, sabe como evitar que as distrações o interrompam quando precisa estar no estado mental certo. O que nos leva à primeira das nossas habilidades básicas: **ver**.

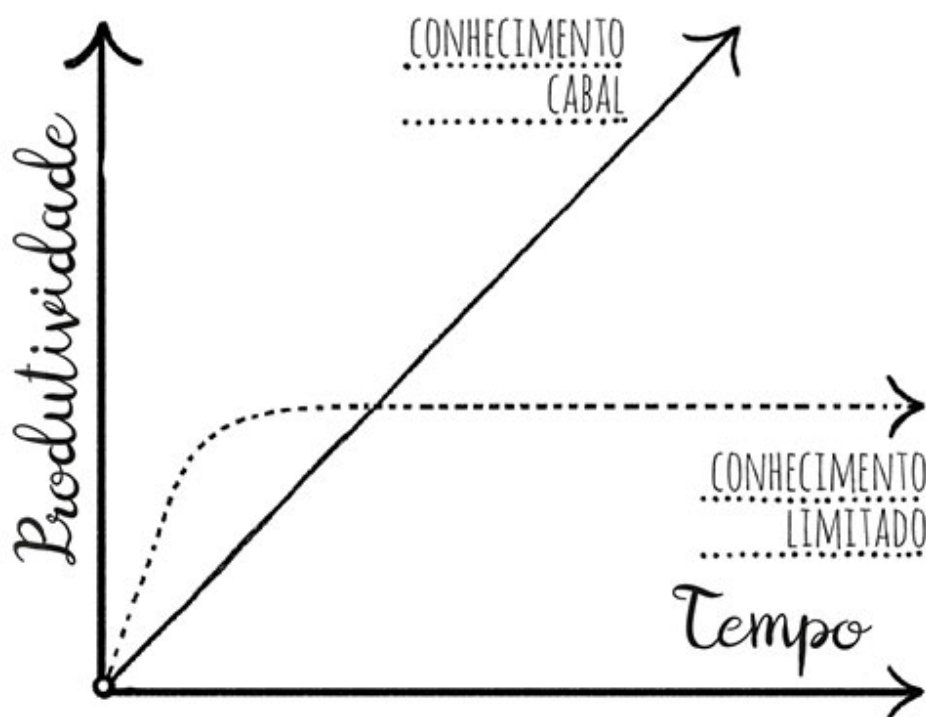
Na prática, o que significa **ver**? Do que você precisa para ver? E como os melhores vendedores “veem” de um jeito diferente dos demais?

Ver significa compreender todas as substâncias de uma situação e estar completamente familiarizado com as informações relevantes para a venda. Para abordar uma venda com confiança e ser bem-sucedido, primeiro você precisa ver com clareza a situação tal como está, e se concentrar nos elementos mais importantes. Você precisa ter um conhecimento profundo não só do seu produto como também do seu cliente e de seus desejos, desafios e suas motivações, tanto do ponto de vista individual quanto corporativo.

A incapacidade de ver a realidade de uma situação é o maior problema em qualquer venda. Até mesmo vendedores experientes passam por esse estágio rápido demais. O tempo de trabalho não necessariamente corresponde a uma visão melhor. Como podemos sensibilizar as pessoas e, o que é mais pertinente, levá-las a comprar algo de nós se não sabemos o que está acontecendo na cabeça delas, o que as está influenciando?

Thomas Messett, ex-diretor de marketing digital da Microsoft Mobile, considera desconcertante esse tipo de descuido: “É incrível como os vendedores pouco sabem sobre a indústria na qual vendem”.

Neste capítulo, damos um passo atrás, para o início do processo de venda, e examinamos o que você precisa ver, e como. As ferramentas vão ajudá-lo a enxergar a realidade de seu comprador, a compreender sua psique relativa à tomada de decisão, e o que vai atraí-lo para seu produto ou oferta – em outras palavras, tudo o que um vendedor precisa saber para fazer uma venda.



O PAPEL CRUCIAL DO CONHECIMENTO

Se você acha que tem todas as informações disponíveis, é provável que esteja errado. Falta de conhecimento suficiente ou adequado é uma das maiores deficiências do vendedor.

Adquirir o conhecimento certo implica começar bem no começo do processo de venda. Muitos vendedores terceirizam essa coleta de informações vitais, ou esperam muito tempo antes de coletá-las. Você deve estar ansioso para dar a largada... mas é incrivelmente fácil fracassar quando não se entende direito essa parte. Mais importante: é quase impossível ser bem-sucedido.

Começar bem cedo a buscar informações não é apenas a chave para uma grande venda, é crucial também para alcançar *qualquer coisa* grande. Quando foi a última vez que alguém venceu o torneio de Wimbledon sem um conhecimento completo desse jogo maravilhoso? Os jogadores não começaram a pensar nisso quando entraram na quadra. Sem dúvida, nos anos mais recentes, os jogadores profissionais não aprendem apenas a acertar a bola. Aprendem como a bola reage a diferentes superfícies, conhecem a habilidade de seu oponente e os limites de sua própria mente. Começar com um conhecimento limitado é fatal no esporte. E em vendas. Em particular porque, em ambas as áreas, ganhos marginais são a diferença entre vencer e perder.

Podemos fazer uma comparação com as raízes de uma árvore. Assim como a base do conhecimento, as raízes são aquilo que ninguém vê, são feias, desordenadas e se espalham. Mas são absolutamente fundamentais – sem raízes saudáveis a árvore teria a altura que poderia alcançar restringida, não importa quanta luz solar recebesse. Vender sem o conhecimento certo nunca levará a grandes alturas. Seu potencial de crescimento será limitado, não importa quanta pressão você faça.

FERRAMENTA 5: QUATRO COISAS

Pois bem, chegamos à primeira ferramenta para dominar de forma eficaz a capacidade de **ver**.

Ao reunir conhecimento sobre a situação do comprador, um dos primeiros lugares para começar é com seus principais desafios de negócio.

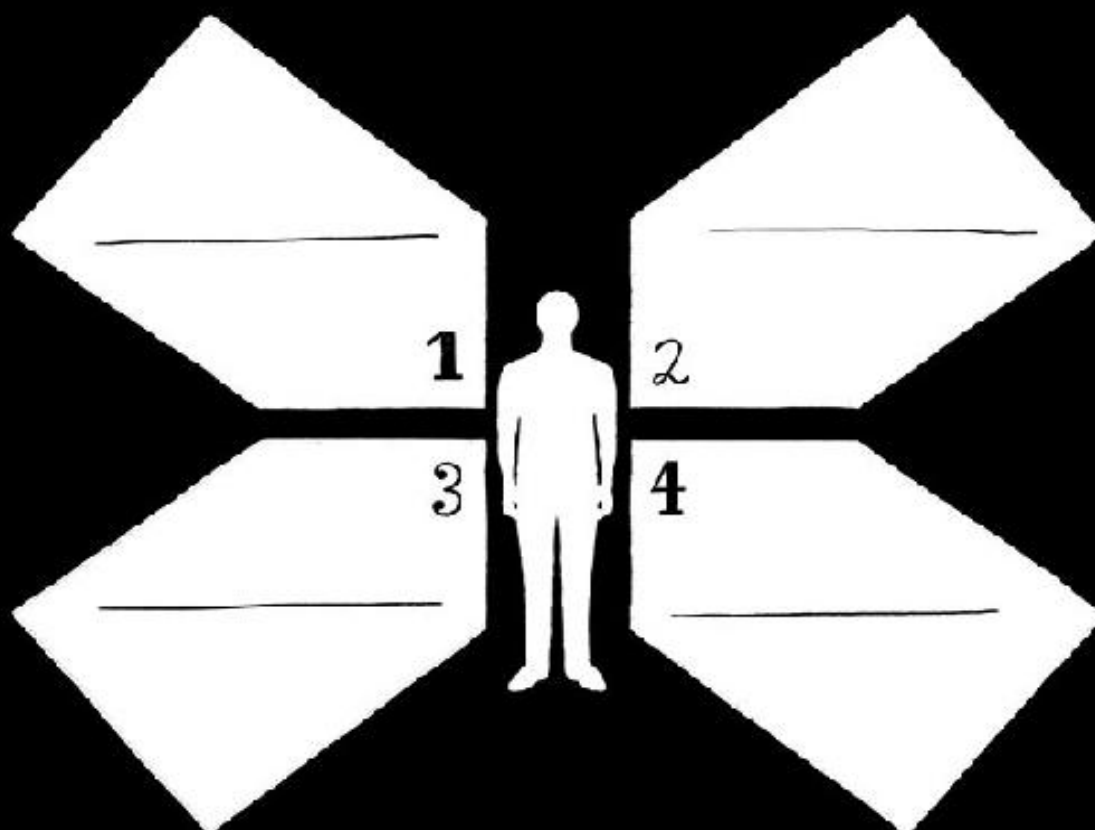
Todas as indústrias compartilham frustrações comuns ditadas pelo mercado, pela concorrência e pelas mudanças atuais. Isso, somado à sua própria pressão interna, significa que há, em geral, três ou quatro desafios para cada comprador que podemos identificar em qualquer momento. Podem ser qualquer coisa, desde a pressão regulatória até a falta de talentos de qualidade suficiente.

Messett conhece essa realidade muito bem: “Existem três ou quatro desafios na minha mente o tempo todo. Se você apresentar uma resposta, consegue uma reunião comigo. E isso nunca acontece só porque você é o mais barato”.

Quer você resolva ou não diretamente esses desafios, isso sempre será informação importante a reunir.

5

Quatro coisas



EXPERIMENTE:

Você é capaz de identificar as quatro principais pressões de seus compradores? O que estão tentando resolver? O que está causando uma grande perturbação em seu mercado, em sua indústria ou até mesmo em seu país?

A pressão pode vir de dentro da empresa, como questões de motivação ou falhas de competência; ou de fora, como aumento de regulamentação. Muito provavelmente, seus desafios se encontrarão em ambas as categorias.

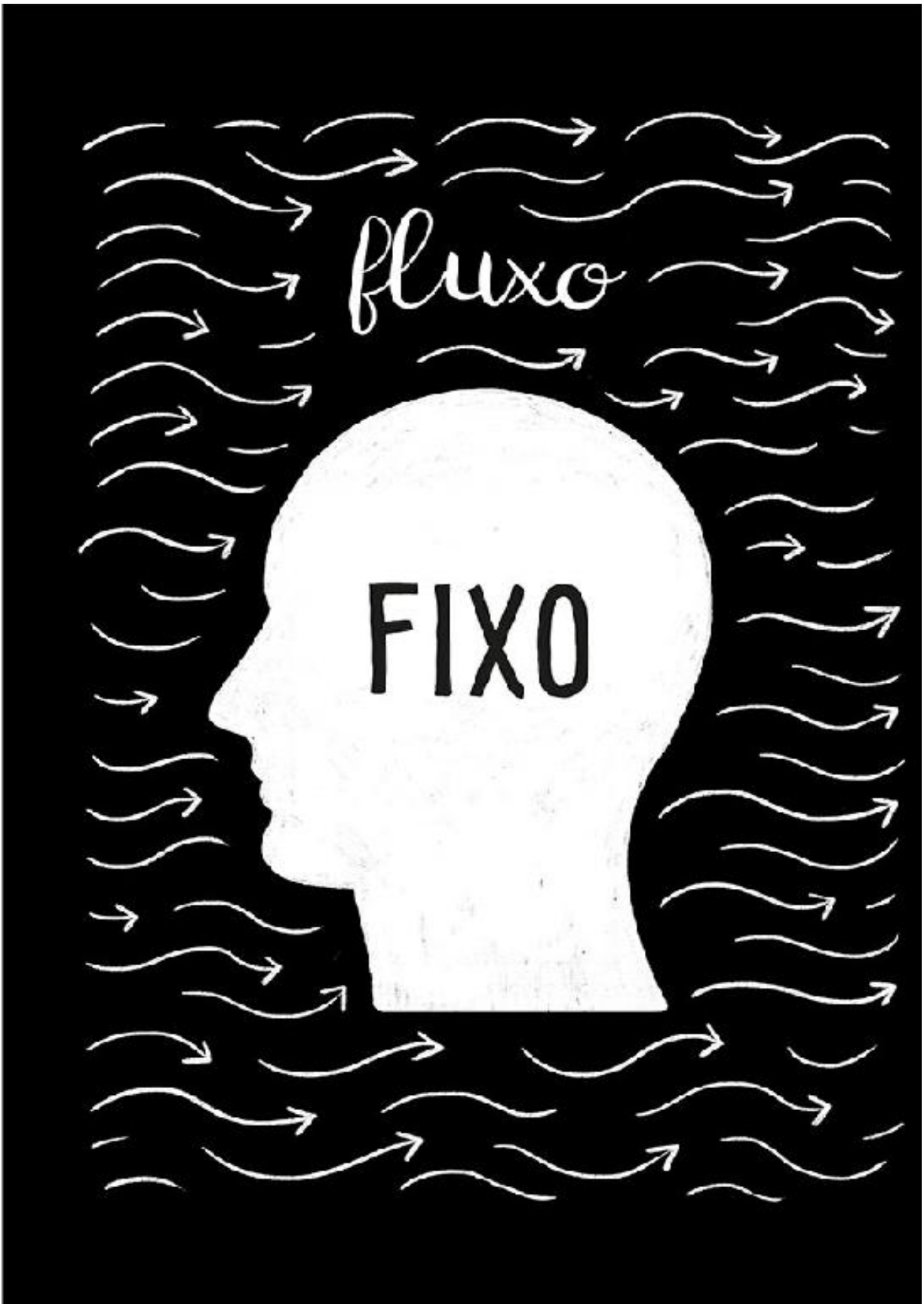
Depois de identificar os quatro desafios que definem a vida profissional do seu comprador, anote-os nos espaços fornecidos na Ferramenta 5.

VENDO A REALIDADE DO SEU COMPRADOR

A maioria dos treinamentos e aconselhamento em vendas começa e termina com a identificação dos desafios do seu comprador, em que a Ferramenta 5 o ajudou a se concentrar. Esse é um conhecimento muito importante para os vendedores, mas não basta sozinho. Um amigo meu, que trabalha com vendas para uma empresa de tecnologia, resume isso dizendo: “Precisamos parar de ficar obcecados com os problemas”.

Com tantas opções disponíveis para seu comprador, todas prometendo a mesma solução e o mesmo valor, você precisa obter um quadro mais amplo dele, além daquilo que todo mundo está vendo. Os vendedores devem explorar o contexto de seus clientes, o desafio do CEO, bem como seus desafios do dia a dia; e devem perceber quem de fato é o comprador. Com isso em mente, o conhecimento dos desafios do seu comprador deve ser reforçado por uma Impressão Ativa do Comprador (IAC).

Uma IAC é uma imagem clara da realidade do seu comprador, suas experiências e seus objetivos diários. Essa realidade muda regularmente; é raro ser clara e muitas vezes é complicada. Manter uma imagem exata dele é um processo dinâmico, e é por isso que a chamamos de impressão “ativa”.



A IAC ajuda você a descobrir esse contexto complexo e também a começar a se concentrar no que é significativo. É um conjunto de perguntas elaboradas para que você possa ver a realidade completa do seu cliente. Usando as perguntas dessa maneira, você é forçado a ver o cenário inteiro. Não pode mais só dar uma olhada – precisa observar, prestar bastante atenção para obter uma compreensão completa.

As perguntas IAC forçam você a se concentrar no que a outra pessoa está pensando, além de serem abertas e inclusivas, ajudando a obter as respostas de que você necessita. Ao pensar com cuidado no que precisa saber e nas perguntas certas a fazer, você será capaz de tomar decisões conjecturais, informadas, sobre a próxima fase do processo de venda.

Não são perguntas a fazer diretamente ao seu comprador. Pesquisas e questionários são ótimos métodos para coletar informações sobre nossos clientes, mas não nos dão o cenário completo do comprador, aquilo de que precisamos, pois eles só podem responder sobre o que sabem. Cabe a você, pessoalmente, como vendedor, saber o que o comprador quer antes que ele manifeste o desejo. E a IAC ajuda você a obter a informação certa e estar um passo à frente.

Escrevendo sobre o brilhante publicitário Albert Lasker, David Ogilvy disse que “ele combinou um tino para detalhes com um dom para entender o cenário geral, e tinha um gênio para prever as reações dos consumidores”. Isso resume o que a IAC pretende alcançar. Ela permite que você veja o cenário geral, a visão abrangente que seu lado direito do cérebro automaticamente favorece, e também permite a coleta de detalhes sobre a experiência do dia a dia do cliente, apelando, assim, para o amor pelos detalhes que nosso lado esquerdo do cérebro tem.

Pois bem, chegamos às Ferramentas 6 e 7, a IAC. São dois exercícios fundamentais para qualquer atividade de venda e, em muitos aspectos, os

mais importantes de todos os 48 incluídos neste livro. A todo momento precisamos obter uma Impressão Ativa do Comprador.

FERRAMENTA 6: IAC CORPORATIVA

A IAC corporativa é dividida em oito perguntas que fornecem detalhes bem como uma visão completa do comprador que você tem em mente. A Ferramenta 6 se concentra em metas e desafios coletivos da empresa.

Com seu comprador firmemente em foco, pense no seguinte:

1. Qual é o objetivo central dele?

Isso é de vital importância. Qual é a principal meta de negócio do seu comprador? Qual é o desafio mais importante dele – o que lhe tira o sono à noite? Quais são as grandes coisas que quer alcançar?

Ao trabalhar com um cliente que estava vendendo software para fundos de pensão, eu precisava saber a resposta a essa pergunta, e precisava disso na língua dele – coisas de fato básicas, mas importantes. Pode parecer meio bobo perguntar algo tão aparentemente óbvio, mas a resposta é fundamental para o processo de vendas. Para o fundo de pensões, isso era apenas “perceber oportunidades de rendimentos financeiros para os clientes, minimizando os riscos”. Para outro cliente, que estava vendendo serviços de relações públicas para diretores de marketing, o desafio central era “maximizar a exposição da marca e aumentar as vendas”.

Essas são as coisas que formam o alicerce das funções diárias do seu comprador. São apenas os objetivos pelos quais ele deve trabalhar. Esse é o cenário dele. De olho nisso, você pode buscar mais detalhes, mas, se desviar o olhar disso, você corre o risco de desviar completamente seu curso.

2. Quais são os objetivos secundários do seu comprador?

Quais são os detalhes, os objetivos cotidianos que ele precisa alcançar? Isso ainda gera desafios importantes que precisam ser dominados e são, muitas

vezes, o ímpeto para os próximos projetos. Com frequência, são os desafios e as metas do próprio executivo, incluindo os desafios de departamento que acompanham as claras alocações orçamentárias.

Para um líder do marketing, alguns exemplos poderiam ser coisas como:

- Aumentar seguidores no Twitter;
- Maximizar o reconhecimento da marca no Facebook;
- Atrair novas oportunidades de negócios;
- Executar uma campanha de recrutamento.

Ou para um chefe de operações trabalhando para um fundo de cobertura:

- Ampliar a transparência dos relatórios;
- Diversificar fundos para melhorar o retorno;
- Atrair mais investimento institucional.

3. Quais são as futuras tendências do mercado do comprador?

Toda indústria evolui e tem algo novo (e pronto para revolucionar as práticas atuais) no horizonte.

Na realidade, não gostamos da “história” de algo tanto quanto gostamos do “próximo grande feito”. As pessoas ficam muito mais impressionadas com o potencial do que pelo histórico, e estão mais interessadas em trabalhar com uma empresa que as possa impulsionar para o futuro do que com uma que esteja presa ao modo de segurança.

A resposta para isso, mais uma vez, reforça sua compreensão do cenário global do comprador e mantém seu olhar no futuro.

4. Quais são os desafios dele no mercado?

O que seu comprador vivencia na indústria dele que você precisa saber? Falamos disso na Ferramenta 5, mas é útil repetir aqui para garantir que a IAC ofereça um quadro completo do comprador.

Exemplos de desafios de mercado:

- Mudanças regulatórias;

- Aumento da demanda de relatórios por parte de clientes;
- Avanço para algoritmos.

5. Qual é o cenário atual do seu comprador?

O que seu comprador está fazendo no momento? Como está operando sem você e sem o que você está oferecendo? Qual é seu *status quo*?

Isso é importante para saber onde você pode se encaixar, como pode dar suporte e, na sequência, melhorar situação atual dele.

Exemplos:

- Uso de planilhas;
- Alimentação manual de dados;
- Terceirização;
- Uso de vários sistemas diferentes para completar um processo.

6. Quais são as ideias preconcebidas dele?

Quais são as ideias preconcebidas dele sobre você e por que seu produto seria uma compra arriscada? Talvez ele pense que seu estilo não combina com a marca dele. Ou talvez imagine que você seja muito caro. Boas ou ruins, ele definitivamente terá suas próprias suposições sobre você e produtos como o seu. Quais são?

7. O que aflige seu comprador quanto à compra de seu produto?

Você precisa descobrir o que poderia preocupar seu cliente quanto a comprar algo de você; você é desconhecido, é uma proposta arriscada? Ele pensa que você vai acarretar muito trabalho extra? Conhecer suas aflições lhe dará a munição de que você necessita para tranquilizá-lo quando falar com ele.

Depois de examinar o cérebro, sabemos que, na maioria das vezes, deixamos nossas reações viscerais ditarem nossas decisões. Evitar a incerteza e o perigo é uma força motriz fundamental nesse tipo de tomada de decisão. Ser capaz de transmitir paz de espírito por seu produto ser a escolha sensata é, compreensivelmente, muito importante.

8. Quais são os recursos limitados dele?

Um traço comum da natureza humana é que tendemos a acreditar que nossos recursos são mais limitados do que realmente são. Ellen Langer argumenta que criamos falsos limites para compartilhar recursos, muitas vezes relacionados ao tempo ou ao dinheiro; um hábito de novo ligado aos nossos receptores do medo em vez de à nossa razão. Nossos compradores acreditam que certos recursos são absolutos, em vez de variáveis.

Os recursos limitados comuns incluem:

- Tempo;
- Dinheiro;
- Energia;
- Pessoas;
- Competência.

Que recursos seu comprador considera limitados? Como você poderia expandir esses limites para ele? Como poderia posicionar sua venda e seu produto para não consumir um recurso único em excesso?

6

IAC
(CORPORATIVA)

CENÁRIO ATUAL

.....

IDEIAS PRECONCEBIDAS

[illegible]

<u>OBJETIVOS SECUNDÁRIOS</u>	<u>TENDÊNCIAS FUTURAS DO MERCADO</u>
<u>RECURSOS FINITOS</u>	<u>DESAFIOS DO MERCADO</u>
	<u>PREOCUPAÇÕES DE COMPRAR DE VOCÊ</u>

EXPERIMENTE:

Pense e trabalhe todas as questões na IAC corporativa. Talvez você precise se basear nos conselhos de colegas dentro do seu negócio, mas precisa estar no controle da coleta de informações, pois deve conhecer todas elas.

Pense no cenário global e nas minúcias das experiências do dia a dia do seu cliente. Se ajudar, anote tudo nos espaços fornecidos na Ferramenta 6.

FERRAMENTA 7: IAC PESSOAL

A extensão do seu conhecimento agora incorpora a motivação corporativa, o que move seu comprador. Esse é um ótimo ponto de partida, mas você também precisa reconhecer a importância dos objetivos pessoais dele. Isso é vital para sua venda, e a Ferramenta 7 analisa as metas e os desafios enfrentados pelo comprador individual.

Afinal, somos todos humanos e, quando estamos no trabalho, ainda assim somos impelidos por nossos impulsos e desejos humanos inatos. Quando recebemos qualquer forma de comunicação, muitas vezes são nossas necessidades pessoais que determinam nossas reações mais rápidas à mensagem, e não nossas necessidades corporativas.

Leo Burnett, renomado publicitário e fundador de uma agência que leva seu nome, entendia o seguinte sobre seus clientes: “Tento formar uma imagem em minha mente sobre o tipo de pessoas que são, como usam esse produto e o que ele é. Eles não costumam dizer com tantas palavras o que os motiva de verdade a comprar ou a se interessar por algo”. É essa capacidade de trazer à tona o cenário mental completo que separa os melhores vendedores dos medianos.

Na IAC Pessoal, somos levados a pensar na perspectiva pessoal de um comprador. O que o indivíduo quer alcançar? O que todos os indivíduos

querem alcançar? O que queremos para nós mesmos?

Você pode dividir suas motivações pessoais em três princípios: prazer, progresso e propósito.

Prazer

Estamos falando aqui de como a atitude do seu comprador é impulsionada pela busca do prazer. O prazer é uma motivação de baixo nível e inclui coisas como ganho financeiro e elogios pessoais. Surpreendentemente, o prazer tem menos influência sobre os compradores do que sugere a maioria das mensagens de vendas.

Vejamos o seguinte apelo de venda: “Economize tempo e dinheiro com nossa tecnologia”.

Interessante, mas basicamente indistinto e fácil de ignorar. Não só seu produto poderia ser um dos milhares que oferecem os mesmos benefícios inespecíficos como também você estaria apelando para a natureza de curto prazo do nosso prazer. A indústria da publicidade por muito tempo vendeu bens apelando para o prazer, mas isso está mudando, porque as empresas esperam ir além de uma técnica tão batida para vender seus produtos.

Apesar de suas limitações e seus clichês, o prazer ainda é uma motivação útil para levar em conta, e se você puder se posicionar de modo a aumentar o prazer do seu comprador, estará, no mínimo, indo na direção certa.

Progresso

A essência do progresso é melhorar em alguma coisa: melhorar habilidades, aprimorar um atributo ou avançar em um objetivo ou projeto. Essa é uma motivação eficaz – com certeza mais eficaz que o prazer. É uma motivação que uso muito nas minhas vendas.

O título de uma campanha recente para um cliente aborda diretamente essa ideia de progresso: “O que você precisa saber hoje para crescer amanhã”.

Isso se dirige ao indivíduo de maneira direta e imediatamente faz um gancho com a ideia de progresso. Em outras partes da campanha também se abordou o progresso dos membros individuais dentro da empresa: “Vamos preparar seus líderes para o desenvolvimento rápido e diversificado em tecnologia, demandas de funcionários, hábitos de compradores, concorrência incrível e evolução do marketing”. É um caminho claro para o progresso.

Muito bem, pergunte a si mesmo: como seu produto ou sua oferta ajuda seu comprador a progredir?



IAC
(PESSOAL)

QUAIS SÃO OS OBJETIVOS PESSOAIS DO SEU COMPRADOR?

Propósito

Na hierarquia das necessidades humanas definida pelo psicólogo Abraham Maslow, a realização pessoal é o auge. Realização pessoal significa criar algo – um negócio, uma obra de arte, um bebê, um lar –, e é essa experiência de criação que dá propósito, ou significado, à atividade. A ideia de sentido é extremamente importante para nossa alegria suprema na vida. A alegria que provém de sentir que participamos de algo, que não somos apenas espectadores.

Os seres humanos são máquinas de fazer sentido, e queremos saber que aquilo que estamos fazendo – e, cada vez mais, o que estamos comprando – tem significado. “O que isso significa” vem se tornando mais importante que “o que isso faz”. Como vendedores, porém, não estamos comunicando isso o suficiente.

Essa ideia de propriedade criativa é ainda mais influente que o prazer e o progresso em nossa hierarquia de motivações pessoais. Participar, e não apenas observar, também pode ser descrito como atingir um propósito.

Em sua forma mais verdadeira, o propósito no trabalho seria a experiência do padeiro que se levanta todas as manhãs, assa o pão e o vende na própria padaria. Não há nada mais próximo do propósito supremo que isso. Infelizmente, nos empregos de hoje, muitas vezes não temos a oportunidade de criar significado, e muitos de nós nos sentimos como pequenas engrenagens de uma grande roda.

Fortalecer seu receptor com a sensação de propósito é uma motivação extremamente poderosa. Saiba e faça uso disso. Você está dando ao comprador as ferramentas para tanto? Para dar significado à sua venda, é preciso fazer o comprador se sentir como se fosse o dono da padaria.



Para uma campanha que fizemos e, que foi altamente eficaz na criação de uma ideia de propósito, desenvolvemos uma ferramenta on-line que permitia a ele responder a treze perguntas para determinar sua capacidade técnica interna. Por sua vez, ele pôde usar a ferramenta on-line para mapear seu progresso por um período de cinco anos. Isso era compartilhável, funcional e totalmente prático.

É raro a venda olhar para além dos níveis inferiores de prazer e progresso, mas há um enorme potencial para vendas e marketing em alimentar a necessidade de realização pessoal e tornar o significado cristalino.

EXPERIMENTE:

Pense nas motivações pessoais do seu comprador. Acrescentar prazer e progresso deve ser bastante simples, mas que tal incluir propósito?

Você é capaz de dar ao seu comprador as ferramentas para criar e ser dono do processo? Ou, pelo menos, de lhe dar sensação de controle?

EXEMPLO COMPLETO DE IAC

A combinação das Impressões Ativas Corporativas e Pessoais do comprador cria uma ferramenta incrível para compreender o cenário global e uma visão detalhada de seu cliente, sem limitar seu conhecimento aos problemas dele.

Aqui está um exemplo de trabalho desenvolvido para um vendedor que oferece tecnologia de aplicativos móveis para hotéis. Os compradores eram chefes de tecnologia no setor de hospitalidade.

IAC Corporativa

1. Objetivo central

- Expandir o portfólio do hotel: dez novos hotéis em dois anos.

2. Objetivos secundários

- Maximizar a receita por quarto disponível;
- Aumentar a receita incremental;
- Manter os hóspedes felizes;
- Realizar procedimentos eficientes;
- Estabelecer estratégias eficazes de comunicação com o cliente antes, durante e depois da estadia;
- Disponibilizar aos hóspedes a mais recente tecnologia;
- Fazer reservas diretas, e não por meio de agentes.

3. Tendências futuras do mercado

- Chaves dos quartos no celular;
- Inovação em tecnologia vestível;
- Inovações na aquisição de hóspedes;
- Sistemas de gestão e mobilidade dos funcionários.

4. Desafios do mercado

- Três outros hotéis na área, com padrões e base de clientes similares;
- Menos pessoas se hospedam em hotéis nos últimos anos.

5. *Cenário atual*

- Sistemas ultrapassados;
- Aplicativo antigo com funcionalidade limitada;
- Equipe inexperiente em tecnologia que precisa de treinamento.

6. *Ideias preconcebidas*

- Eles acham que somos apenas uma pequena *startup* e, como tal, instável.

7. *Preocupações de comprar de você*

- Já tiveram algo parecido;
- Somos caros;
- Não têm certeza de que somos os melhores do mercado;
- Receiam que a atualização anual da tecnologia seja cara;
- Pensam que não nos encaixamos na infraestrutura tecnológica atual.

8. *Recursos limitados deles*

- Verba.

IAC Pessoal

O comprador em questão é o novo chefe de marketing do hotel e quer causar um grande impacto rápido, para justificar seu alto salário, e também quer estar na vanguarda de uma indústria na qual trabalha há uma década.

Prazer

A tecnologia facilitaria muito seu papel no marketing, potencialmente encurtando o dia de trabalho de forma considerável.

Progresso

Posicionamos a tecnologia para dar suporte aos objetivos do comprador: abrir mais hotéis, atrair mais hóspedes e, por consequência, reforçar o sucesso geral do hotel.

Propósito

Nós nos certificamos de que ele soubesse exatamente como foi importante durante todo o processo, como sua colaboração criativa e sua experiência

foram vitais, e como isso o posicionaria como líder em inovação no setor de hospitalidade. Nós o deixamos totalmente ciente de seu papel na definição e no desenvolvimento da tecnologia.

RECONHECENDO A PSIQUE DOS SEUS COMPRADORES

Depois de ver a realidade dos nossos compradores, também precisamos lidar com sua psique, o que significa, claro, compreender sua mente. Isso é particularmente importante em vendas, pois precisamos entender como e por que nossos compradores tomam as decisões que tomam. E, ao contrário da realidade dos nossos compradores, sua psique de tomada de decisão é fixa: ela não muda, logo você só precisa entendê-la uma vez.

Já vimos o grande papel que a intuição desempenha em nossa tomada de decisão e como as decisões dos nossos compradores são cada vez mais ditadas por reações viscerais, em vez de pelo pensamento racional.

Saber influenciar o sentidor é, portanto, uma habilidade fundamental para os vendedores, e vamos aprender aqui a reconhecer o que impulsiona as decisões emocionais de nossos compradores e como usar esse conhecimento em nossas vendas.

Identificando os gatilhos emocionais

Longe de serem racionais, nossas reações imediatas às coisas são frequentemente desencadeadas por uma série de atalhos mentais, ou gatilhos emocionais – assim chamados porque cada um se relaciona com um sentimento ou um desejo específico. Quando recorremos a eles de modo consciente ou, com mais frequência, de modo inconsciente, esses gatilhos podem ser tão influentes que é quase garantido que provocarão uma reação.

Em cada cenário de vendas, não raro os compradores estão desesperados para tomar decisões rapidamente, com bons ou maus resultados para os

vendedores. Entender quais gatilhos ativar para interessar e instigar um comprador e desencadear suas decisões emocionais é o que os bons vendedores fazem com naturalidade.

Não estou sugerindo que a lógica não desempenha nenhum papel no nosso processo de tomada de decisão, mas, quando seu comprador está avaliando e pesando uma variedade de fatores, como preço e necessidade, tomar uma decisão torna-se cansativo e difícil.

O que é muito mais simples – na verdade, quase instantâneo – para seu comprador decidir é o seguinte: Eu gosto deles? Tornaram a coisa incrivelmente simples de entender? Eles trabalham com pessoas como eu? Conhecem meu mercado?

Portanto, um bom vendedor deve se tornar um bom psicólogo. Deve ter uma compreensão sólida de como usar melhor sua própria mente, além de uma intuição forte para identificar quando acionar os gatilhos certos.

Esse conhecimento nos permite saber de modo intuitivo o que estamos procurando em um cenário de vendas: não precisamos mais ser cegos em vendas. Claude Hopkins, o publicitário da Madison Avenue que pensava no futuro, colocou isso de uma maneira muito simples: “Quanto mais [o vendedor] sabe sobre [psicologia], melhor. Ele deve aprender que certos efeitos levam a certas reações, e deve usar esse conhecimento para aumentar os resultados e evitar erros”. Os vendedores precisam ter certeza de que, acionando um gatilho, haverá uma grande chance de obter o resultado desejado.

FERRAMENTA 8: IPC: A IMPRESSÃO PASSIVA DO COMPRADOR

Como um médico que utiliza os sintomas de seus pacientes para diagnosticar sua doença, um vendedor atento tem uma série de deixas, ou gatilhos, para identificar e usar para instigar – emocionalmente – seus compradores.

Ao contrário da Impressão Ativa do Comprador, que precisa ser reavaliada com regularidade, a Impressão Passiva do Comprador é algo que você pode aprender uma única vez. Depois que você aprende a reconhecer os gatilhos emocionais e como recorrer a eles, esses elementos tornam-se parte de sua base de conhecimento – em outras palavras, um kit de ferramentas inerente ao vendedor.

As perguntas a seguir são as que você pode se fazer para descobrir que impressão está dando ao seu comprador. Cada pergunta está relacionada a um gatilho específico que afetará a decisão dele.

Os gatilhos mais influentes e mais conhecidos para serem usados em vendas são: carisma, simplicidade, familiaridade, autoridade, urgência, acessibilidade, ganho rápido, reciprocidade, pressão social e escassez.

1. Carisma – Ele gosta de você?

É muito importante para o comprador, quando está tomando decisões, ver como você é agradável. Essa é a base sobre a qual a Avon e, mais recentemente, a empresa de joias Stella & Dot, foram fundadas. Em essência, significa que é muito mais provável que compremos algo de alguém quando gostamos da pessoa. Comprar dos nossos amigos, como é o caso com a Avon e a Stella & Dot, é o máximo na aposta em carisma. Nós todos sabemos que é muito mais provável escutar e concordar quando é um amigo que nos quer como cliente.

Como vendedores desconhecidos, como podemos ter certeza de que gostam de nós? Tudo se resume ao estilo de nossa comunicação, nossas palavras e o visual que escolhemos. Tudo isso pode ser de extrema importância. Vamos examinar essas opções em detalhes no Capítulo 5 – Pensar.

Em muitas ocasiões, um vendedor avança rápido demais depois de demonstrar carisma. Vai pular para a venda – e a venda em si é a antítese de ser agradável.

Descobrir como conquistar o coração do seu comprador deve ser seu primeiro pensamento e deve durar por todo o relacionamento.

2. Simplicidade – Sua comunicação é simples?

Simplicidade é muito importante. Não porque os compradores sejam estúpidos; apenas porque estão inundados de ofertas. Nos negócios, a história mais simples vai faturar mais dinheiro. Os melhores advogados sabem simplificar histórias complicadas e ganhar o caso. A simplicidade vence em tudo, dos negócios à política.

Em 1979, os conservadores ganharam as eleições no Reino Unido usando um slogan de apenas quatro palavras: “Trabalhar não está funcionando”. E a campanha de 2008 de Obama foi definida por dois slogans incrivelmente simples: “Esperança” e “Podemos acreditar na mudança”.

Simplicidade nas vendas vai fazer você perceber e entender. A venda mais simples vence. Existem muitos caminhos para a simplicidade que vamos abordar no próximo capítulo.

3. Familiaridade – Você é familiar ao comprador?

Quanto maior a frequência que ouvimos falar de alguém – quanto maior a regularidade que recebemos e-mails de uma empresa, por exemplo –, mais confiável esse alguém se torna. Nossa atitude em relação a alguém é influenciada pelo número de vezes que somos expostos a ele.

Claro que precisamos ter cuidado: se você exagerar, será bloqueado. O excesso vai matar o relacionamento, mas existem maneiras e meios úteis para manter contato sem perder o status: compartilhar ideias relevantes ou fazer um resumo mensal, por exemplo. Isso deve ser avaliado com cuidado, mas não ignorado. Afinal, você precisa estar no páreo para ganhar.

4. Autoridade – Você é uma no assunto?

Você parece saber do que está falando? É visto como uma autoridade em seu campo? Esse é um grande motor de persuasão política que pode ser usado

com efeitos poderosos em nossa escrita e fala. Gostamos de comprar de quem sabe o que está fazendo.

Um artigo publicado na *New Scientist*, em 2015, discutia a ideia de que um sucesso maior vem para pessoas com voz mais alta; e pesquisas revelaram que as pessoas julgam quão confiante você está em apenas 0,2 segundo depois de ouvi-lo falar pela primeira vez. Portanto, demonstrar confiança, dar a impressão de autoridade, é um truque sagaz.

A autoridade também pode ser transmitida na maneira como você diz as coisas. Por exemplo, em vez de dizer “nós poderíamos ajudá-lo”, mude para “vamos ajudá-lo”. Ou, em vez de “você poderia fazer isso”, diga “você deve fazer isso”; assim demonstra mais confiança em sua proposta. Isso é muito importante em vendas para mercados concorridos, e vamos explorá-lo com mais detalhes na Ferramenta 20: O PdV.

5. Urgência – Você está fazendo disso algo crucial?

A urgência é um influenciador subjacente e um dos mais importantes gatilhos que impactam nosso comportamento. Quanto mais você pressionar ao fazer sua oferta, é mais provável que seu comprador seja influenciado por sua comunicação.

Sua venda parece urgente? Você está obrigando o receptor a responder? Ele precisa responder depressa? Isso vai mudar o resultado para melhor?

6. Acessibilidade – Você é acessível?

Não torne difícil comprar de você. Mudar o *status quo* requer esforço, e, se for difícil testar ou comprar, ninguém vai fazer isso.

Os compradores precisam de maneiras simples de acessar ou entender seu produto. Um jeito de fazer isso é fracionar sua venda e deixá-los experimentar um pedacinho de você.

Em um cenário “Experimente antes de comprar”, por exemplo, você pode fazer o que oferece ser fácil de provar, ou tornar acessível o inacessível por

um curto período de tempo, ou com funcionalidade limitada. Vamos examinar isso mais detalhadamente na Ferramenta 48: Experimente.

7. Ganho rápido – O comprador pode ver uma vitória/ganho rápido?

Outra maneira de fazer o fracionamento de sua venda e simplificá-la são os ganhos marginais. Não vamos tentar complicar as coisas e resolver todos os problemas dos compradores, mas vamos resolver algo pequeno. Torne as coisas muito fáceis e seja notado.

Vejamos um exemplo focado no consumidor: “Este creme facial não vai fazer você parecer mais jovem, mas vai lhe dar mais dez minutos na cama de manhã”. Essa ideia é muito mais atraente em um mar de produtos que professam fazer você parecer mais jovem.

8. Reciprocidade – O comprador lhe deve algo?

Temos o impulso profundamente implantado de retribuir o que alguém nos dá. Isso é o que nos torna humanos.

A reciprocidade é uma força poderosa em nossa vida social, como quando o vizinho aparece com uma garrafa de vinho no Natal e você se sente compelido a fazer o mesmo por ele; ou quando chega um cartão de sua tia velhinha, e você corre para postar um em resposta.

Você já deu algo ao seu comprador e plantou na mente dele a semente de que ele lhe deve algo? Exemplos: compartilhar conteúdo educativo, um depoimento, um convite para um evento – ou até mesmo a oferta “Experimente antes de comprar”.

9. Pressão social – Você já trabalha com pessoas como seu comprador?

Sem dúvida, quando estão inseguras, as pessoas usam as ações dos outros para decidir como se comportar. Esse gatilho é chamado pressão social, ou mentalidade de rebanho. Você compra a nova marca de iogurte porque seus amigos a estão consumindo; você vê no Facebook que um amigo comprou algo de certa marca – ou, algo mais convincente, que vários amigos têm – e

compra também. É preciso ter um caráter bastante forte para ver os outros fazendo algo e não querer experimentar.

A força de atração do grupo é imensamente reconfortante e pode ser uma ferramenta muito poderosa na sua venda.

10. Escassez – Você é difícil de obter?

Para algo ser desejável, precisa ser difícil de obter. Em geral, isso se chama escassez.

Somos naturalmente avessos a perdas. Odiamos perder algo ou não ter algo que achamos que queremos. Uma das coisas mais cruéis no amor é o fato de que, quanto menos temos alguém, mais o queremos. A aversão à perda está profundamente enraizada em nossa psique.

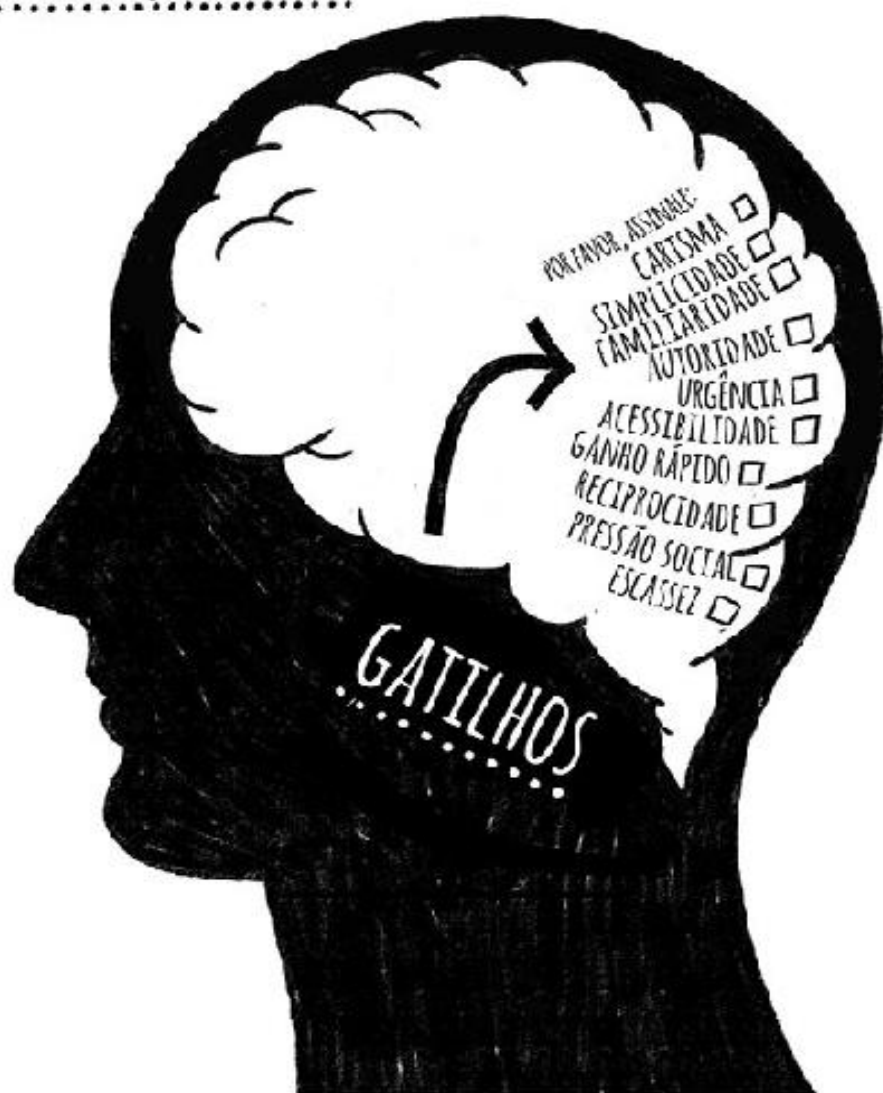
Não ter algo e querê-lo nos faz ter isso em mente o tempo todo, o que nos traz um conhecimento profundo do produto. No entanto, o que nos dizem para fazer em vendas é o oposto de tornar algo desejável. Em vendas, deixamos a coisa totalmente disponível.

Apesar da influência dessa sugestão em nossas decisões, ela deve ser aplicada com cautela, porque isso tem sido usado em excesso nas vendas. Truques como “inscreva-se hoje ou vai perder a oportunidade” ou “últimas unidades” não vão funcionar. A sutileza gera mais impacto.

» IPC «

8

IMPRESSÃO PASSIVA
DO COMPRADOR



Vejamos exemplos de como utilizar essa sugestão:

- Eu preciso verificar se você se qualifica.
- Você é bom o suficiente?
- Esta é uma época incrivelmente ocupada, vamos começar o projeto em seis semanas.

Para demonstrar a utilidade de ter essas dicas à sua disposição durante a venda, vou compartilhar o seguinte exemplo de minha própria atividade de venda.

Em uma situação recente, eu tinha feito três reuniões com o interessado e percorrido todo o caminho até a negociação com o diretor de operações. Todos amaram o conceito que eu havia apresentado; ele resolveria diversos problemas internos e aumentaria a retenção de clientes em andamento. Racionalmente, foi muito fácil para eles dizer sim.

Mas, duas semanas depois da reunião final, eu não tinha recebido o importante “sim, por favor”. Essa é uma “terra de ninguém” frustrante para uma vendedora voraz. Como eu poderia dar um empurrãozinho nessa fase, bastante consciente de que, quanto mais forçasse, mais eu afastaria o impacto emocional do cenário?

Para ganhar esse projeto eu precisava tirar proveito do meu conhecimento sobre pressão social. Eu precisava acrescentar urgência e pressão, revelando que tínhamos sido convidados por alguém como eles a criar uma versão bem semelhante àquela que eu estava sugerindo. Então, foi isso que escolhi comunicar. Sem surpresa, na semana seguinte obtive o “sim, por favor”.

Eu não tinha mudado a oferta. Ela não tinha se tornado mais atraente em termos práticos ou racionais. Apenas compartilhei informações sobre uma empresa semelhante ao cliente que queria a ferramenta, e isso gerou a quantidade certa de pressão emocional.

Eles estavam convencidos emocionalmente. O negócio estava fechado.

EXPERIMENTE:

A Impressão Passiva do Comprador permite que você marque quais gatilhos emocionais precisa reconhecer e usar.

Analise os elementos da Impressão Passiva do Comprador e faça a si mesmo as seguintes perguntas: Em que poderia melhorar? Poderia mudar sua elocução apelando emocionalmente a um ou mais desses atalhos mentais? Poderia parecer mais autoritário? Poderia aumentar seu contato com o cliente para se tornar mais familiar? Poderia usar pressão social (minha favorita)?

O sucesso vai depender da habilidade e sutileza com que você puder enriquecer sua venda com esses atalhos emocionais.

O CONHECIMENTO DO PRODUTO CERTO

Ver seu comprador é muito importante, mas não é tudo. É necessária também uma imagem completa do seu produto. Quer esteja vendendo para uma marca desconhecida ou global, obter uma venda bem-sucedida e impactante depende do conhecimento profundo do que você vende.

Infelizmente, os vendedores muitas vezes não conseguem entender a importância de conhecer cada detalhe de sua matéria-prima. Ficam satisfeitos apenas aceitando informações superficiais sobre o produto, pegando atalhos sedutores. Sem o conhecimento profundo do produto ou a compreensão do cliente, eles reduzem a complexidade nos lugares errados.

Se você está vendendo o Google, é óbvio que está em uma posição privilegiada; mas também pode ter que trabalhar mais para posicionar um produto tão conhecido para identificar exatamente o que é relevante no seu

portfólio do Google e superar qualquer ideia preconcebida e negativa que seus compradores possam ter. Se você está vendendo uma marca desconhecida ou uma *startup*, seu desafio será fazer seu discurso “brilhar”. Tentar desenvolver qualquer uma dessas atividades sem conhecimento especializado é impossível.

FERRAMENTA 9: DESEMPACOTAR

De acordo com o psicólogo cognitivo George Miller, “chunking” – empacotar – é o processo que seu cérebro realiza para que você possa manter controle mental sobre muita informação. Seu cérebro essencialmente embrulha ideias complexas, multifacetadas, em pacotes mais simples e, independente do volume de informações armazenadas nesse bloco, ele ainda ocupa um único espaço em sua memória de trabalho. E já vimos como nossa capacidade de memória de trabalho é excedida com muita facilidade.

Empacotar é uma habilidade de inteligência superior, pois nos permite reter mais, aprender mais, e mais rápido – por isso aplicamos essa habilidade com prontidão em nossa vida e em nosso trabalho. Mas, em um cenário de vendas, essas partes são um obstáculo. Quando você está tentando obter uma imagem clara e detalhada de sua matéria-prima – seu produto ou serviço –, precisa das informações detalhadas que estão lá dentro.

Especialistas em determinado assunto, ou vendedores que trabalharam no mesmo ambiente por bastante tempo, terão criado seções em sua mente – blocos de informações sobre seu produto, em geral envoltos em abstração. Por exemplo, você pode pensar em seu serviço como “análise de dados”, mas o que isso de fato significa para o comprador? Por que você é diferente das outras mil empresas que oferecem “análise de dados”? O que exatamente você faz para conseguir isso?

Ou pense em sua “ferramenta engajamento do cliente”. É provável que você possa dividir esse termo em pelo menos cinco características diferentes, que

são muito mais valiosas para o processo de vendas do que sempre será a informação retalhada e mais genérica. Recorte o pedaço em “mensagens regulares”, “relatórios precisos”, “lembretes de feedback” etc.

Chamo esse processo de “desempacotar”, algo como abrir o que você faz e o que está oferecendo, separando-os, puxando as camadas e removendo-as até os elementos centrais.

Muitas vezes isso não é tão fácil, uma vez que você pode ter levado anos para conseguir ordenar todos os seus fatos em pedaços perfeitos. Mas faça isso.

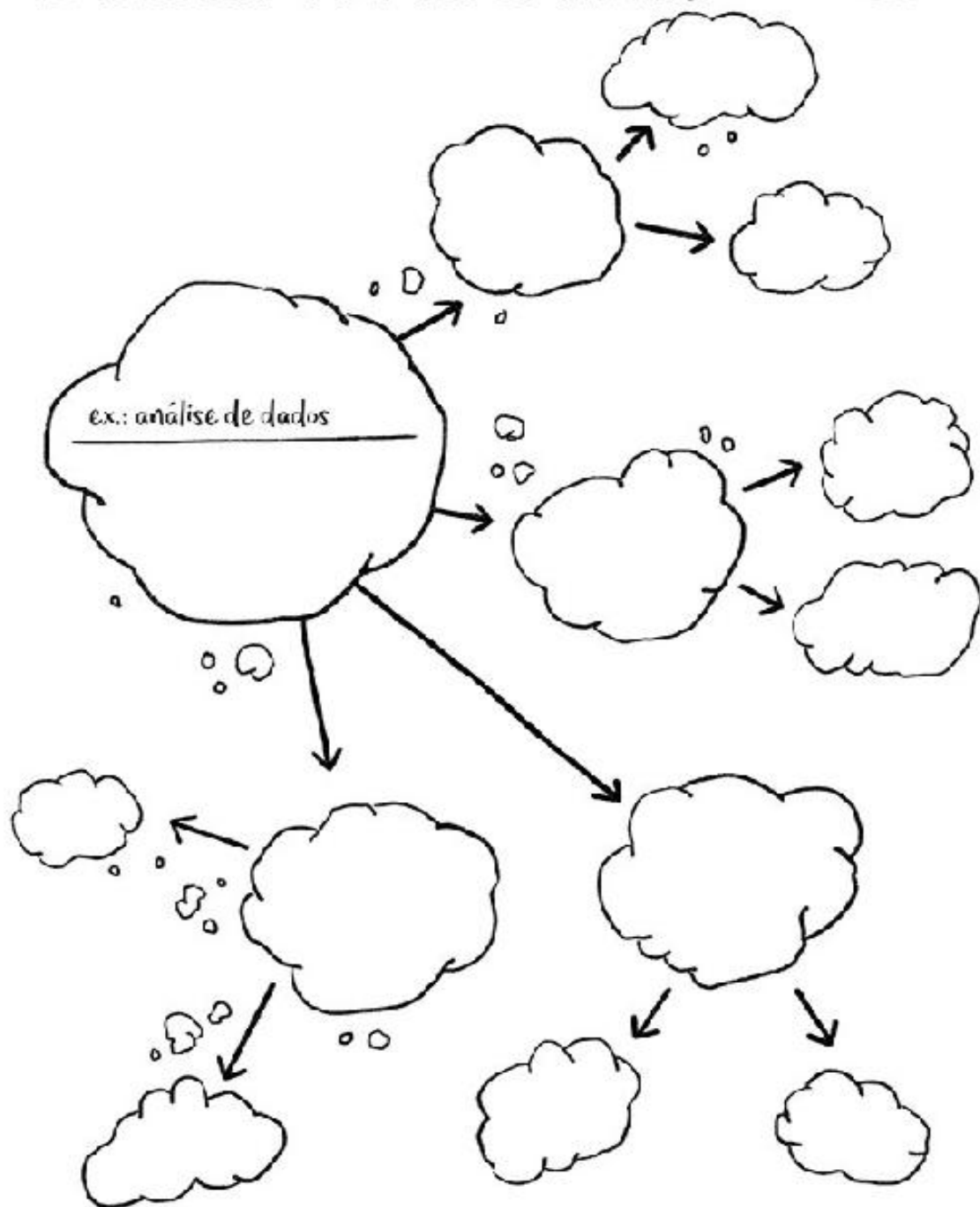
EXPERIMENTE:

Identifique os pedaços sobre seu produto ou serviço. É possível dividi-los e abri-los em vários fatos diferentes relativos à sua oferta?

Desempacote tanto quanto possível, até ficar com as características que qualquer novato em seu mercado possa entender. Continue até não conseguir desempacotar mais.

DESEMPACOTAR

9



FERRAMENTA 10: O QUÊ? E POR QUÊ?

No início de cada reunião com um novo cliente, no modo coleta de conhecimento, começo fazendo muitas perguntas simples na tentativa de obter todos os fatos de que preciso para vender o produto.

Nessa fase, é importante não reduzir o conhecimento. Você precisa de tudo. Se simplificar as características do seu produto ou sua oferta cedo demais, você pode perder os pedaços mais interessantes – o que seria catastrófico para seu impacto nas vendas.

Eu trabalho com muitas empresas de tecnologia, ajudando-as a criar propostas atraentes e desenvolver campanhas de vendas que gerem uma resposta bem-sucedida. Na reunião inicial, começo fazendo perguntas do tipo *o quê?* e *por quê?*. Sondo dados pessoais dessas empresas para levá-las a me dizer exatamente o que oferecem. Elas vêm com muitos fatos, mas, muitas vezes, perdem a informação mais crucial – perdem o significado. E o significado é crucial, não só para conduzir o comportamento (como descobrimos na IAC pessoal) como também para garantir que aquilo que você vende seja entendido. Explicar *por que* torna sua oferta totalmente clara.

Para obter esse significado, eu os instigo com perguntas do tipo *o quê?*, que os ajuda a desempacotar sua própria montanha mental de informações. É importante ter completado a IAC antes de perguntar “por quê?” também, para que meu entendimento possa ser relacionado com o comprador, tanto quanto possível. Vou para a mesa de reunião sem conhecimento do produto, mas com décadas de experiência em vendas, e não me importo de forçar as respostas de que preciso. Na verdade, continuo forçando até conseguir todas, procurando os fatos com o que pode ser percebido como uma urgência quase infantil. Mas os fatos são cruciais, de modo que mantenho as perguntas.

Em seu próprio cenário de vendas:

O QUÊ? + Porquê?

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

PERGUNTE O QUÊ:

O *quê?* lhe dará uma visão clara de todos os fatos disponíveis; uma visão e uma pré-interpretação imparcial. O *o quê?* vai dar munição para o pensador.

PERGUNTE O QUÊ:

O *por quê?* vai ajudá-lo a identificar e priorizar o significado daquilo que você está vendendo. O *por quê?* lhe dará conteúdo e mensagens que vão instigar o sentidor.

EXPERIMENTE:

Pense em seu produto ou sua oferta e no que exatamente ele faz. Desempacote, saia do jargão da indústria e explique de modo simples o que ele faz.

A seguir, explique por quê. Por que ele faz o que você descreveu? Por que conta os cliques ou se integra a sistemas mais amplos? Qual é o cenário completo, o que o comprador está tentando alcançar como seu objetivo? Por que sua oferta ajuda com isso? E pessoalmente: esse por quê? tem conexão com a busca de propósito do cliente?

Extraia o significado. Quanto mais você extrair o por quê? e, por fim, o propósito de sua proposta, mais atraente será sua venda.

FERRAMENTA 11: A MARGEM

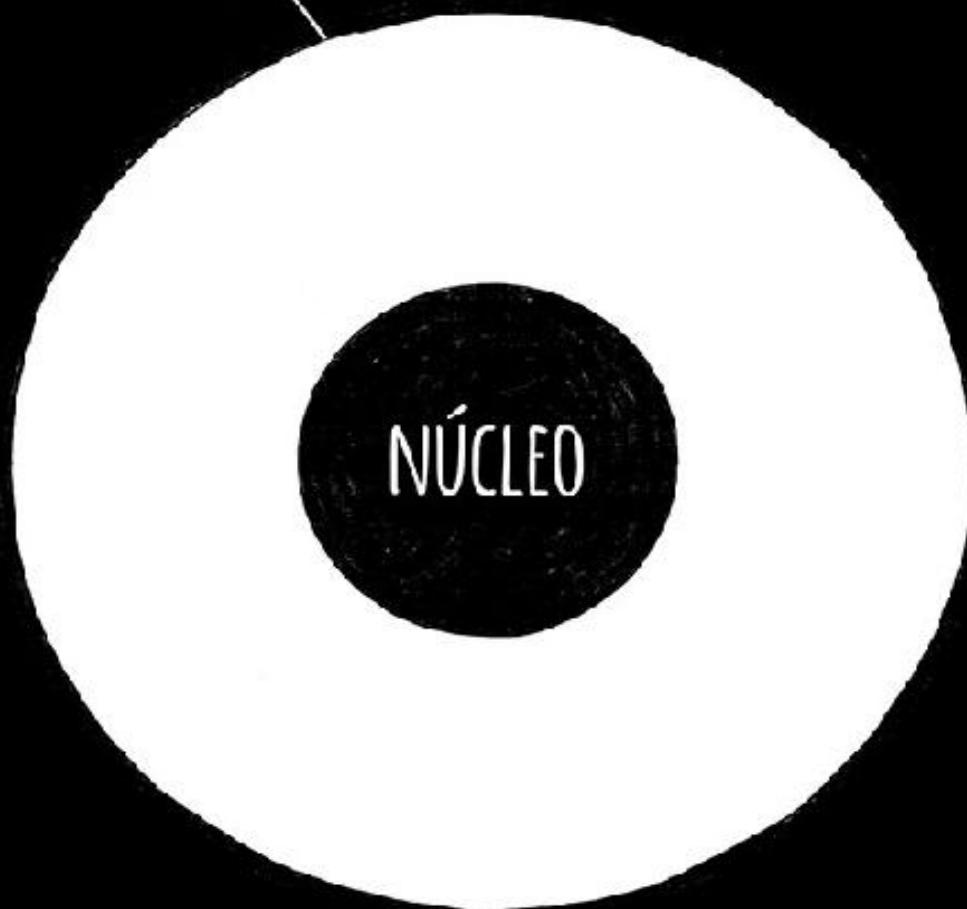
De acordo com Nassim Nicholas Taleb, estatístico, analista de risco e autor do best-seller *A lógica do cisne negro*, todas as coisas interessantes acontecem nas margens. Ele chama o território em que ocorre esse fenômeno de “Extremistão” (em oposição a “Mediocristão”, onde tudo é previsivelmente mediano) e argumenta que uma única observação atípica pode ter um impacto muito grande.

Na linha dessa discussão, muitas vezes é igualmente útil, se não mais, olhar não no núcleo de seu produto à procura de coisas boas, e sim nos fatos e detalhes que aparecem nas margens. Porque eles poderiam ter maior impacto sobre sua venda – e é provável que o façam.

No contexto de sua oferta ou seu produto, esses serão os recursos que ficam fora da proposta principal; algo em desenvolvimento, ou o potencial futuro do seu produto, ou mesmo serviços que ainda não estão sendo usados por todos os clientes. Pense no que há de mais inovador em seu produto, o que é único e mais incomum.

Descobrir quais são essas características “atípicas” e combiná-las com requisitos específicos do cliente terá um efeito altamente positivo em sua venda.

A margem



NÚCLEO

EXPERIMENTE:

Quando estiver coletando informações sobre o quê? e porquê?, na Ferramenta 10, certifique-se de incluir as informações marginais: informações sobre seu produto que podem não ser imediatamente óbvias ou não parecem instigantes... ainda.

FERRAMENTA 12: TRÊS BALDES

O conceito dos três baldes foi apresentado pela primeira vez por Adam Morgan no livro *The pirate inside* [O pirata interior]. Ele ajuda bastante os técnicos e o pessoal de vendas de uma empresa a começar a trabalhar em conjunto e pensar nas mesmas perguntas, e torna a venda do produto um esforço mais colaborativo. Também é uma ótima maneira de ajudar você a pensar no que torna seu produto ótimo e descobrir o que seus clientes querem ouvir.

Inteligência coletiva

É comum existirem dois campos de conhecimento bastante distintos em uma organização: um grupo de comunicadores com habilidades que provocam e convencem, mas com conhecimentos técnicos limitados; e um monte de técnicos geniais, com conhecimento técnico e da indústria. Os vendedores, hoje, devem reunir as informações mais ricas e atualizadas, e um caminho curto para isso é por meio desses técnicos especialistas. Os vendedores precisam do material que está na cabeça desses sujeitos.

Como vendedores, precisamos de um conjunto de habilidades diferente das que esses especialistas em produtos têm. Eles precisam de habilidades para tornar o produto ótimo, e nós precisamos de habilidades para convencer o comprador. Essas são habilidades totalmente diferentes, mas muito complementares.

Reunir a percepção desses especialistas dentro do seu negócio resulta no que pode ser descrito como “inteligência coletiva” e é crucial para a criação de ressonância máxima com seu público-alvo.

TRÊS BALDES

12



A maior questão na reunião desse conhecimento surge quando o departamento de vendas, ou qualquer um de nós, está falando com a pessoa que detém conhecimento técnico. É uma característica humana não nos sentirmos confortáveis fazendo perguntas que consideramos tolas. Sentimos que estamos dando a impressão de não entender, o que pode ser desconfortável. Tal reticência é fatal para o sucesso real nas vendas.

O truque é ter certeza de que vamos parar de falar grego um com o outro quando descobrimos o que de fato importa. O embaraço causado por perguntas bobas e pela falta de conhecimento realmente reprime os vendedores, e a explicação incompleta é um enorme problema entre os técnicos e os comunicadores. Ninguém quer fazer papel de idiota ou fazer a pergunta boba.

Faço isso há muitos anos e sempre sou quem faz as perguntas bobas. Forço para conseguir tudo, até o último detalhe. Sei que, se não fizer isso, minha venda não vai sobreviver.

EXPERIMENTE:

Reúna em uma sala uma seleção dos seus especialistas em produtos – idealmente, de diferentes partes do negócio.

Comece com as perguntas do tipo o quê? e por quê? e, em seguida, peça para eles categorizarem esses fatos e recursos em três baldes: o que é igual ao dos concorrentes, o que é melhor, e o que, honestamente, vira o jogo?

O que vem a seguir?

A “próxima grande coisa” é um conceito emocionante para os compradores, que vão preferir trabalhar com uma organização que vai ajudá-los no futuro a uma que esteja presa no passado.

Ficar parado em termos de inovação para o seu mercado é o suicídio para um vendedor, em especial no clima de hoje, de transformação rápida, quase

mensal, no local de trabalho. É incrivelmente importante estar vários passos à frente dos seus compradores. Eles precisam saber que, ao trabalhar com você, estarão em uma posição forte. Você é um par de olhos mais rápido e mais experiente iluminando a escuridão.

EXPERIMENTE:

Repita o exercício dos três baldes, mas, desta vez, encha-os respondendo às seguintes perguntas:

- *O que é ótimo em nossa oferta hoje?*
- *E no próximo ano?*
- *E daqui a cinco anos?*

Essa é uma maneira excelente de identificar e mapear o futuro do seu produto e das inovações planejadas, e de destacar a natureza transformadora do que você pode oferecer.

A inteligência do cliente

Identificamos a realidade do cliente na Ferramenta 6: a IAC Corporativa. Este exercício permitirá que você compreenda com clareza o que vai provar ser o mais interessante em seu produto.

EXPERIMENTE:

Para uma abordagem mais voltada para o cliente, coloque seu foco outra vez nele e repita o exercício dos três baldes, desta vez enchendo-os com suas respostas às seguintes perguntas:

- *O que seu produto faz que é dispensável para seu cliente?*
- *O que seria útil, mas não essencial?*
- *E o que é essencial para ele?*

Saber o que é crucial vai manter sua mente focada naquilo que você deve incluir em suas comunicações de vendas.

CAPÍTULO

5



Pensar

"HÁ UM DRAMA INERENTE EM CADA
PRODUTO. NOSSA PRINCIPAL TAREFA É
DESCOBRIR QUAL É E CAPITALIZÁ-LO."

LEO BURNETT

5

Este capítulo é dividido em duas partes: “Pensar: sintetizando sua venda” e “Pensar: comunicando sua venda”.

Se você já tentou as Ferramentas 1 a 12, em especial a IAC, já possui um caldeirão cheio de conhecimento cru e preciso. Você conseguiu se concentrar o suficiente para coletar informações sobre seu comprador e o mercado em mudança, e encheu o estoque do seu sentidor, usando sua psique intuitiva para reconhecer a psique de tomada de decisão do seu comprador.

Essa compilação de informações pode parecer ingovernável na forma atual, mas é justamente disso que você precisa para passar para a próxima fase de sua venda, que exige a segunda habilidade inteira: **pensar**.

Pensar significa que você precisa interpretar e analisar suas impressões iniciais. Como o pintor impressionista Cézanne observou: “O olho não é suficiente [...] é preciso pensar também”. Para os vendedores, assim como para Cézanne, ver é apenas o primeiro passo no processo de descoberta da realidade. Uma vez que a realidade é criada por nossa mente, precisamos ver e pensar para comunicar essa realidade aos outros.

Em qualquer cenário de vendas, **pensar** é detectar padrões nas informações que você adquiriu, reunir os fatos importantes e organizá-los em comunicações que criarão uma resposta emocional em seu comprador. Agora, você precisa destilar e interpretar suas informações a fim de comunicá-las no cenário de vendas ou para o receptor. Não é uma simples regurgitação de fatos; **pensar** é transformar o totalmente medíocre em

qualquer coisa, menos isso. Foi o que Cézanne fez com cada objeto que pintou.

Extrair o elemento vital de sua oferta, aquilo que vai cativar seu comprador e levá-lo a tomar uma decisão, sem técnicas batidas e desatualizadas, é outra habilidade subutilizada em vendas. Identificar as coisas certas a dizer sobre seu produto, ou sua história, sempre dependente de quão bem você viu as circunstâncias do seu comprador e sua psique. Isso está diretamente relacionado com o quão bem você compreendeu essas matérias-primas.

Todos nós em vendas podemos aprender muito com as lendas da publicidade David Ogilvy, Leo Burnett e William Bernbach, cujo negócio – a propaganda – era transformar o medíocre em brilhante. Todos defendiam que a habilidade maior e mais desejada que seus funcionários deveriam ter era a capacidade de pensar. Burnett destacava que “encontrar as coisas mágicas a dizer sobre um produto, que vão interessar as pessoas e levá-las pela mão até a conclusão de que deveriam comprá-lo – isso é arte de verdade”. **Pensar** é uma habilidade muito requerida em vendas, assim como em publicidade, para a qual temos o mecanismo mental inato; basta nos ocuparmos de usá-lo corretamente.

De fato, a essência do pensamento é entender como melhor extrair, organizar e comunicar todos os fatos.

PENSAR: SINTETIZANDO SUA VENDA

As ferramentas desta primeira parte permitirão:

- *Compreender o papel crucial da empatia e como alcançá-la;*
- *Extrair as informações importantes para o público-alvo;*

*Reunir a vasta gama de fatos que você tem sobre seu produto
• e mercado e sintetizá-los de forma ressoante.*

ORGANIZAR

.....

O desafio, aqui, está em ser capaz de identificar a pepita de ouro naquilo que você está oferecendo. **Pensar** é um processo mental ativo: sabemos quando o estamos fazendo. Implica a capacidade básica do nosso pensador de reconhecer padrões, junto com uma compulsão de combinar os diferentes, para transformar informações separadas, mas relacionadas, em uma história coerente e atraente. Esse ato de combinação pode ser descrito como síntese, e uma mente sintetizadora é o tipo de mentalidade que precisamos adotar.

De acordo com o psicólogo Howard Gardner, uma “mente sintetizadora” tem a habilidade-chave de selecionar informações cruciais dentre a enorme quantidade disponível, decidir em que prestar atenção, o que ignorar, e saber por que fez tais escolhas. Gardner argumenta que essa é uma das cinco mentalidades essenciais de que vamos precisar no futuro. Sintetizar implica descartar a insignificância.

Gardner elabora a ideia:

para sintetizar para si mesmo, você precisa juntar informações de modo que combinem, que façam sentido para você. E, se você mexe com comunicação, como todo professor, pai e profissional, a síntese tem que ser transmissível a outras pessoas.

Ser capaz de comunicar o resultado de sua síntese é outro elemento crucial da capacidade de **pensar**.

O resultado desejado do ato de pensar assim é dizer ao seu comprador algo que ele esteja aberto a ouvir. Você será capaz de dizer algo que se juntará à conversa já existente na mente do comprador: ele vai entender o que você

está oferecendo, como se aplica a ele, e conseguirá ver com clareza como vai usá-lo.

Não é fácil

A explosão de informação que experimentamos hoje só aumentou a necessidade de uma síntese eficaz. A quantidade de informação acumulada supostamente dobra a cada dois ou três anos, e as fontes são vastas e díspares. É nesse clima que buscamos coerência. A capacidade de pegar informações de múltiplas fontes, selecionar as partes cruciais e oferecer a iluminação, é uma habilidade indispensável agora, e está se tornando mais e mais a cada ano.

As forças que se encontram no caminho da síntese bem-sucedida são muitas. Tentar dominar uma quantidade de perspectivas para depois uni-las de uma forma útil é, no mínimo, complicado; e se engajar em um pensamento ativo como esse nem sempre é fácil.

A ferramenta a seguir ajuda a reunir os fatos certos e remover os excedentes, para garantir que os relevantes tenham espaço para se expressar.

FERRAMENTA 13: A GRAVATA-BORBOLETA

Na maioria dos casos, nossa capacidade de pensar ativamente, de desvendar o complexo, de detectar os padrões e de combiná-los em uma história convincente, precisa de um início rápido. Mas nosso “músculo” sintetizador muitas vezes é manco e precisa ser desenvolvido.

Para se familiarizar com o que é preciso para realizar uma síntese completa e brutal e para extrair o que há de atraente – racional e emocionalmente – em seu produto para o comprador, você pode usar esta ferramenta: a gravata-borboleta.

EXPERIMENTE:

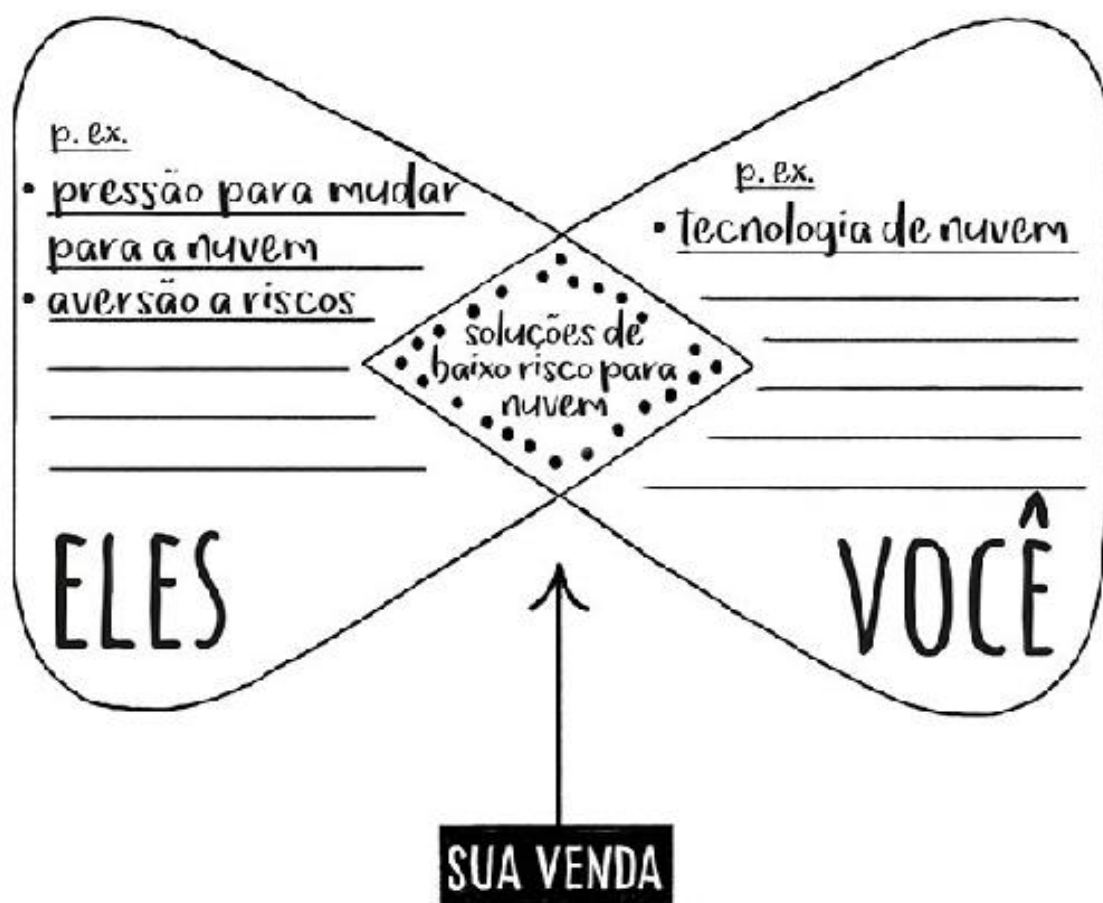
Na próxima página, no triângulo à esquerda – usando a IAC –, anote os fatos sobre a realidade do comprador. Quais são seus desafios, suas metas e suas tendências futuras? O resultado de sua IAC vai ajudá-lo aqui. Escreva os pontos-chave no lado esquerdo da gravata.

O triângulo direito diz respeito a você. Nele você pode anotar os detalhes sobre sua oferta, bem como todas as informações que coletou com as ferramentas 10 a 12: O quê? e por quê?, A margem e Três baldes.

Agora, no meio da gravata, identifique aquilo em seu produto que se relaciona diretamente com algo na área do comprador. Talvez a tendência futura dele seja uma mudança para a nuvem, mas ele também esteja preocupado com o risco. Você está prestes a lançar serviços de nuvem, e na margem de sua oferta está a capacidade de risco. Coloque isso na mensagem principal; essa é uma síntese eficaz. Você identificou a exigência do comprador e, com base nela, identificou algo que vai deixá-lo entusiasmado e interessado. Pode não ser uma característica central de sua oferta, mas é uma realidade.

13

A GRAVATA-BORBOLETA



EMPATIZAR

.....

Assim como do sentidor, precisamos nos lembrar do pensador em nossa venda. O pensador não está associado apenas a pensamentos de mais alto nível e solução de problemas; ele é também a parte social do cérebro e participa da habilidade de compreender os outros: a empatia. E a empatia é uma das habilidades mais cruciais em vendas.

Em nosso estado irracional, vivemos cada vez mais uma incapacidade de perceber genuinamente os outros, e perdemos nossa tendência à empatia. Entender de verdade os outros implica ler seu comportamento em termos dos mentais subjacentes, dos desejos e das intenções.

Mas não é fácil sentir empatia quando estamos constantemente distraídos. Como estamos ocupados e preocupados demais com a manutenção do nosso próprio ego, nossa capacidade de reconhecer a psique dos outros está diminuindo de maneira drástica. Nesse cenário mental, quando pensamos na melhor forma de posicionar, enquadrar e vender nosso produto, não o fazemos de uma posição empática, com nosso comprador no centro de nossa mente, mas de uma posição egocêntrica, com nossa própria cosmovisão como âncora. É de onde começamos, e tendemos a não fazer mais que ajustes a partir daí. Isso é catastrófico para o sucesso em vendas.

O papel da empatia

Se quisermos entender nossos compradores de verdade, precisamos deixar nosso ego de lado e nos colocar na posição deles. Pesquisas e questionários não nos dizem muita coisa. Na realidade, as pessoas não sabem que querem uma coisa até que a obtêm.

É assim que devemos pensar nos nossos clientes. Os vendedores precisam de empatia em abundância. Você compreende bem seus clientes? Coloca-se no lugar deles? Imagina como é viver no mundo deles, sofrer suas pressões?

Acha isso fácil ou incrivelmente difícil? Você está muito ocupado, como todo mundo, alimentando seu próprio ego?

De acordo com o psicoterapeuta Peter Fonagy, que cunhou o termo “*mentalização*”, a chave para entender os outros é compreender a si mesmo primeiro. A *mentalização*, nesse contexto, é o processo pelo qual, por meio da compreensão de nossa própria experiência interior, somos capazes de entender com precisão os outros. Em outras palavras, para substituir o modo irracional como vemos nossos compradores, devemos antes garantir que nos conheçamos. O que *nós* gostaríamos de ouvir? O que nos anima – e desanima – e como reagiríamos à mensagem de vendas que estamos prestes a compartilhar? O que pensaríamos sobre ela? Não o *nós* irracional, mas o *nós* com um orçamento de milhões, enorme pressão sobre o desempenho e um desejo de avançar na carreira. Ou o *nós* com um orçamento apertado e o desejo de uma vida fácil. Essa determinada mensagem poderia nos provocar e persuadir?

Se é um grande esforço entender os estados mentais subjacentes do comprador, sua atitude em relação ao nosso produto e ao modo como o estamos vendendo, é provável que seja porque nosso processo pessoal de *mentalização* está deixando a desejar. Estamos falhando em entender como vivemos genuinamente o mundo e, por isso, não conseguimos entender como os outros o veem.

Quando tivermos nos compreendido, poderemos avançar em direção à verdadeira empatia – esquecendo nossos egos por completo e nos colocando no lugar dos nossos compradores.

Thomas Messett leva a empatia muito a sério e gosta que sua equipe na Microsoft se coloque na pele do comprador, para “realmente saber o que ele está pensando”. Como sua equipe estava vendendo telefones, ele os levou a uma loja de telefones no fim de semana: “Eu os peguei para levar a uma loja e passar pelo processo. Não há nada melhor para ver as coisas do ponto de vista de um cliente”.

Bruce Daisley, outro incisivo vendedor B2B, destaca a empatia como a habilidade-chave para todos os membros de sua vasta equipe de vendas no Twitter: “A mentalidade do cliente é crucial. Ter seu cliente em mente é vital”. David Ogilvy também é inflexível em sua abordagem sobre a empatia: “Eu nunca, nem por um minuto, parei de pensar: ‘O que meu cliente está pensando?’”.

FERRAMENTA 14: NO LUGAR DELES

Para ter qualquer esperança de vender, você precisa saber do que seu comprador necessita, o que quer e deseja, melhor que ele mesmo: você deve se tornar um especialista em empatia. As descobertas da IAC Corporativa e Pessoal já terão ajudado, mas a simples ferramenta mental a seguir vai ajudá-lo a mudar seu pensamento egocêntrico para um de espírito mais empático.

EXPERIMENTE:

Para ajudar a estabelecer a mentalidade certa, imagine-se no lugar do seu comprador. Comece se fazendo as seguintes perguntas:

- *Se eu fosse o comprador, de que tipo de abordagem de vendas gostaria?*
- *O que me empolgaria?*
- *Como eu responderia?*

FERRAMENTA 15: ÉTHOS, PÁTHOS, LOGOS

Se pensar e sintetizar fossem ações simples, toda comunicação de vendas mudaria nosso comportamento, e seríamos persuadidos por cada mensagem que recebêssemos. Depois de cada argumento imploraríamos pelo produto – e todos sabemos que simplesmente não é o caso. Longe disso.

Com isso em mente, antes de mergulhar mais na arte de extrair o crucial, é importante esboçar aquilo que precisa fazer parte de qualquer forma de

argumento persuasivo para nos certificarmos de que seremos levado a sério.

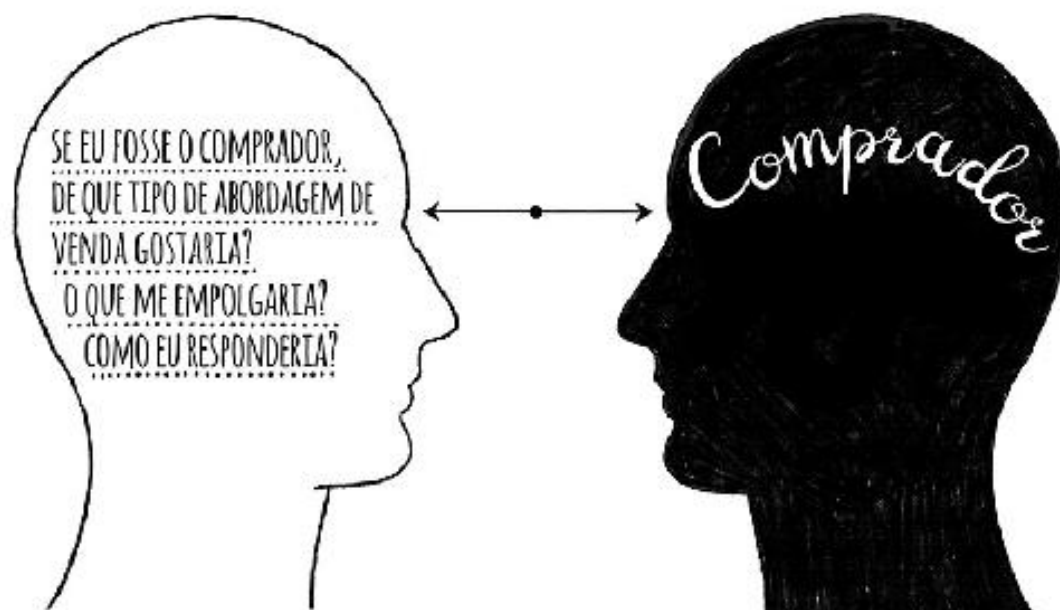
Quando o objetivo é convencer o público de que seu produto é mais válido que o de outra pessoa, meu conselho é recorrer aos três pilares da persuasão delineados pelo grande filósofo grego Aristóteles: *éthos*, *páthos* e *logos*.

Seja crível

Éthos implica credibilidade, convencimento pela autoridade do autor. Como descobrimos na Ferramenta 8: IPC: A Impressão Passiva do Comprador, a autoridade é uma poderosa influência sobre nossas decisões, e tendemos a acreditar nas pessoas que respeitamos. A menos que você seja a Apple ou o Google, para convencer seu comprador da sua credibilidade, você precisa conhecer seu mercado e saber como reforçar sua posição nele. O conhecimento vai assegurar que o que você vende é digno de respeito.

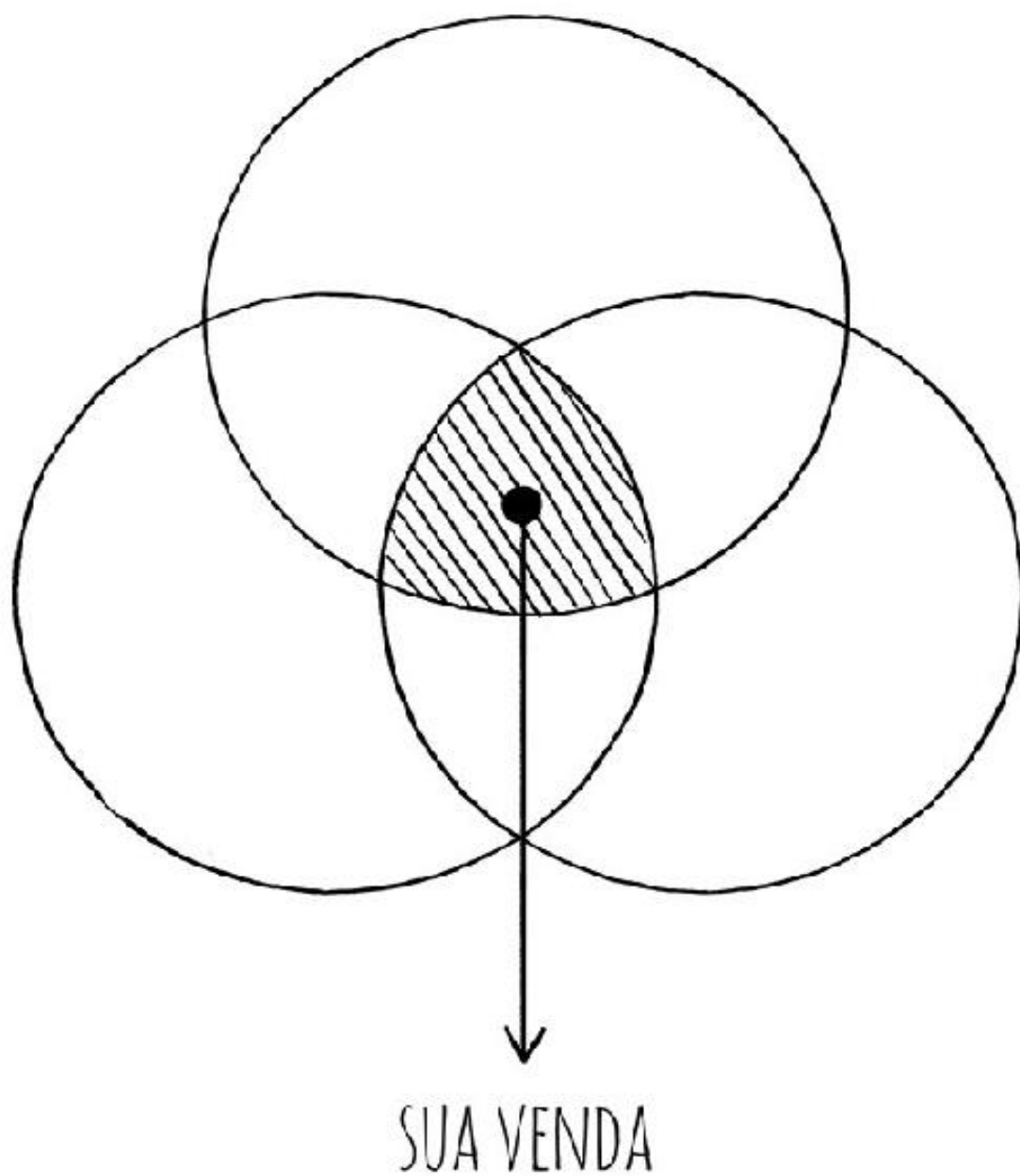
14

NO LUGAR DELES



15

ÉTHOS, PÁTHOS, LOGOS



Inclua apelo emocional

Páthos implica persuadir apelando às emoções. O apelo emocional tem uma enorme influência sobre as decisões e pode influenciar a mente em um instante. Para isso, devemos apelar ao interesse dos nossos compradores. E, para ganhar a atenção deles, precisamos estar atentos aos seus gatilhos emocionais (como abordados na IPC).

Use uma argumentação clara

Simplificando o conceito, o *logos* destaca o papel da nossa tomada de decisão racional. A argumentação está no cerne de toda grande venda, e ela precisa ser impermeável. Sabemos que a emoção tem uma forte influência sobre nossas decisões; o apelo emocional pode salvar seu e-mail de vendas da caixa de spam. Mas a emoção sozinha não é suficiente, sua argumentação central deve ser clara para atingir o comprador. Portanto, deve ser claramente persuasiva. Emoção sem razão racional significa que provavelmente você não vá prevalecer. Sua argumentação central, que você começou a criar na ferramenta gravata-borboleta, pode ser expressa de maneira direta ou indireta, mas sua força terá impacto na venda.

Levando em conta essas três armas cruciais – *éthos*, *páthos* e *logos* –, você vai se assegurar de desenvolver uma comunicação bastante persuasiva.

EXPERIMENTE:

Use esses pilares como meio para desenvolver sua venda. Antes de construí-la, faça a si mesmo as perguntas a seguir:

- *Como faço para mostrar que sei do que estou falando?*
- *Como faço para extrair os elementos emocionais da minha venda para garantir que sejam claros?*
- *Como posso usar os gatilhos?*
- *Qual é minha argumentação impermeável sobre o motivo pelo qual eles devem comprar meu produto? Como deixo isso claro, de uma forma que repercuta imediatamente?*

Use o conhecimento das bases de uma boa argumentação enquanto trabalha com as próximas ferramentas. Assegure-se de apelar para o éthos, páthos e logos com regularidade.

SIMPLIFIQUE

.....

Já em 1900, o filósofo Henri Bergson tinha grande consciência das exigências da vida cotidiana na nossa atenção e de nossa necessidade de usar antolhos para filtrar o fluxo de informações em nosso caminho. Ele escreveu extensivamente sobre a lamentável ineficiência de nossa visão e sobre o fato de que, para lidar com a vasta gama de interrupções, só queremos receber o que tiver relevância imediata e considerar o que tiver praticidade imediata. Nossos compradores não têm tempo nem energia mental para analisar todas as informações que aparecem à sua frente. Como Bergson sugere, eles só veem aquilo que é relevante e prático. E esses são dois atributos cruciais que vão determinar se sua venda será levada a sério ou não.

No *Psychological Bulletin* [Boletim da psicologia] de 1992, Nalini Ambady e Robert Rosenthal discutiram o “corte fino”, que pode ser definido como “nossa tendência inconsciente a fazer julgamentos rápidos baseados apenas em estreitas janelas de experiência”. Essa é uma ótima maneira de pensar no que seus compradores vão fazer quando receberem sua comunicação de vendas. Eles tomam decisões com o sentidor, recorrendo a julgamentos rápidos. E essas decisões rápidas, com base em informações mínimas, em geral permanecem inalteradas.

É crucial, então, que você interprete sua matéria-prima da maneira certa se quiser ser notado. Para que os compradores cheguem a notar o que você faz, será necessário adotar uma simplicidade de pensamento brutal e desenvolver uma forte preferência por ir direto ao ponto. Sua mente deve estar em sintonia para separar o joio do trigo, para sintetizar.

William Bernbach, que fundou a agência de publicidade global DDB em 1949, incentivava todos os seus funcionários a simplificar a todo custo: “Vocês devem ser o mais simples, rápidos e penetrantes possível. E isso deve derivar do conhecimento. E devem relacionar esse conhecimento com as necessidades do consumidor”. Os pilares de todo o trabalho de Bernbach era o conhecimento da natureza humana, o respeito ao consumidor e o poder da criatividade. Ainda hoje, esse é o mantra da agência, que agora conta com a força de 4 mil pessoas.

Descobrir essa simplificação prática da realidade é um passo fundamental na sintetização para qualquer cliente. Bobette Buster, consultor de narrativas da Disney, chama essa joia de informação de “detalhe reluzente... um momento singular e elegante de clareza”. Para cada cliente há um detalhe reluzente em sua oferta, que é o mais persuasivo e vai imediatamente interessar. Destacar esses detalhes brilhantes é como se você preparasse sua proposta de modo que o resumo pudesse ser apresentado durante o trajeto do elevador. Embora o conteúdo desse tipo de exposição oral possa ter evoluído, com uma ênfase muito maior sobre o receptor, a ideia de extrair os fatos essenciais permanece verdadeira.

Essa informação vital, a pedra preciosa em um poço de rochas, é o 1% de sua oferta que dará vida aos outros 99%. É o elemento individual que vai melhorar o resto e o fato crucial para que seu cliente potencial o diferencie especificamente dos seus concorrentes. Essa é a âncora de que você necessita no centro de sua história, e deve ser o ponto cardeal ao qual retornará durante toda a comunicação de venda com seu comprador. Simplicidade é crucial aqui, e esse pedacinho de sua venda é chamado de seu “gancho”.

FERRAMENTA 16: O GANCHO

Para obter seu gancho você precisa usar as informações que adquiriu nas Ferramentas 5 a 15 – os objetivos comerciais do seu comprador, os desafios,

as motivações emocionais e as ansiedades, e toda a gama de informação sobre seu produto – e selecionar em seu produto aquilo que é imediatamente relevante e prático para seu potencial comprador. Tendo desempacotado seu produto em temas e termos mais acessíveis, agora você pode reconstruir esses pedaços e formar algo convincente, tendo o comprador no centro de sua mente. O conhecimento completo que você adquiriu vai impedi-lo de usar as partes erradas.

Como destaquei ao discutir a IAC, é crucial que você veja além da ideia de resolver os desafios imediatos do seu comprador. Isso é conhecido como a “solução” ou o “valor” da venda: você posiciona seu produto como a solução para a dor que identificou em seu comprador. Mas esse tipo de discurso de vendas já não é suficiente, e seu gancho deve demonstrar uma compreensão maior do seu comprador, para além dos seus desafios.

Por quê? Porque o valor da venda sempre teve relação com a solução de problemas e com a comunicação desse valor acrescido como uma solução. Mas, se seu valor for “aumento de vendas”, como isso diferencia você da centena de outros serviços que promete a mesma coisa? Comunicar o valor em seu produto é relevante, claro, mas você não pode mais contar só com essa informação. No clima em que vivemos, seu gancho precisa diferenciá-lo do resto.

O gancho certo deve ser usado em prospecção, argumentação e conversas, para reiterar sua relevância. Descobrir seu gancho é crucial para os vendedores, e ele é tão transitório quanto a realidade do seu comprador. Vai variar dependendo do receptor, do estágio da venda e do meio de comunicação.

Com isso em mente, é provável que você precise de vários ganchos no decorrer da venda. Um para a prospecção e os estágios iniciais, que se relacionarão com os desafios departamentais diretos do seu comprador. E um para os estágios posteriores, conforme a venda prossegue, quando seu gancho deve abranger o conhecimento dos objetivos corporativos maiores

do comprador. Em qualquer fase de uma venda, o gancho é a história que você precisa contar para garantir a máxima ressonância com seu receptor pretendido, por meio do canal de comunicação específico escolhido.

Simplificando, usar o gancho é dizer ao seu comprador o que você tem para oferecer de um modo totalmente relevante para ele naquele exato momento e em termos que o façam prestar atenção.

A falta de gancho

Uma amiga minha é responsável por novos negócios de vários milhões de libras anuais de uma empresa de mídia. Em uma tentativa de gerar interesse por uma nova iniciativa, seu chefe tinha entrado em contato por e-mail com vinte CEOs. Ele tinha enviado uma mensagem dizendo: “Olá, gosto do que sua marca está fazendo, estamos fazendo isso e isso, vamos conversar”, confiando em seu nome e sua reputação (*éthos* apenas) para gerar um alvoroço de respostas entusiasmadas. Não obteve nenhuma.

Por que esse retorno ruim? Sua mensagem era clara e simples, mas, fatalmente, não continha o gancho. Ele não tinha dado aos destinatários nada para deixá-los animados. O que ele precisava ter feito era elaborar os detalhes brilhantes de sua proposta para cada receptor, exatamente aquilo que esse público precisava ouvir. E acrescentar um golpe emocional.

Os resultados da IAC e da Ferramenta 5: Quatro coisas teriam revelado os desafios coletivos compartilhados por esses receptores, o que todos precisavam fazer mais, melhor ou mais rápido, além de seus objetivos pessoais. E a Ferramenta 9: Desempacotar, teria feito eclodir suas principais variáveis de produto. Tudo teria fornecido as informações necessárias para criar o gancho perfeito.

Um gancho de fato relevante teria mudado sua taxa de resposta de modo bastante dramático.

Exemplo 1

Trabalhando com uma empresa internacional de relações públicas que oferecia uma série de serviços de comunicação para o mercado, precisávamos extrair o gancho para seus compradores: diretores de marketing e de relações públicas de grandes empresas.

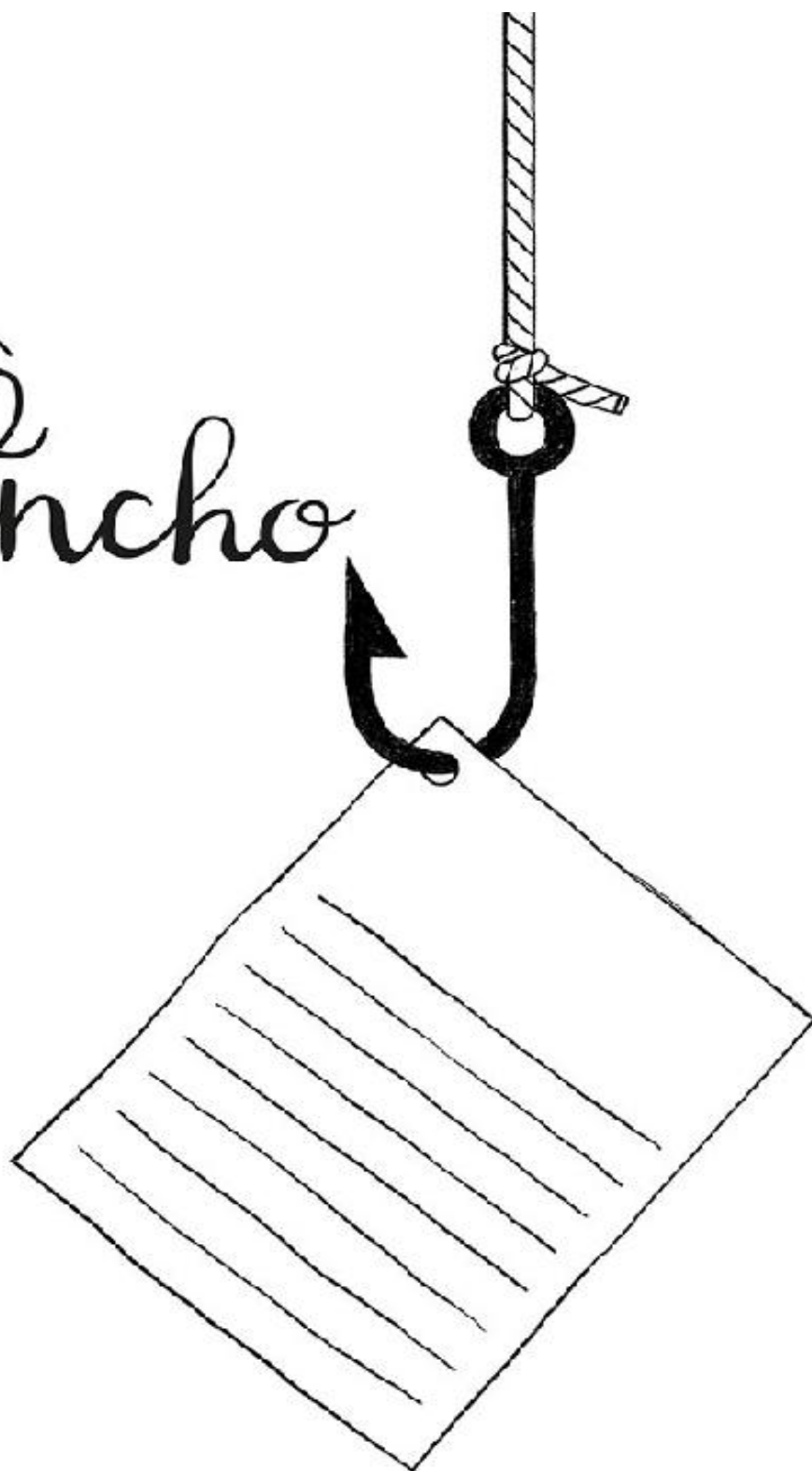
A IAC revelou que o objetivo central do nosso cliente era aumentar as vendas diretas. Isso era o pilar, mas não necessariamente o gancho. Os objetivos secundários incluíam aumentar a cobertura da mídia, reconhecendo a necessidade de maior impacto em um mercado de alta competitividade. Isso foi acoplado a outra necessidade secundária: a medição de todo o esforço criativo. Tudo isso junto criou o gancho.

O *o quê?* da agência de relações públicas era a tecnologia no centro de todo seu trabalho, que tinha a singular capacidade de sondar o cenário da mídia on-line e descobrir qualquer lacuna relevante para o comprador.

O *por quê?* foi que essa informação única permitia que o conteúdo e as mensagens de seus clientes preenchessem essas lacunas na mídia, e assim maximizava a cobertura da imprensa e informava a direção criativa. Essa ferramenta única também media as mudanças em volume de cobertura, permitindo relatórios precisos.

16

@
gancho



Este foi um dos ganchos que usamos:

O software exclusivo permite a descoberta das lacunas no cenário de mídia relevante para você, informando com precisão conteúdo e direção criativa de longo prazo. O importante é que a tecnologia permite dados em tempo real sobre o desempenho melhorado. E nosso software atende a várias empresas de varejo, como... e...

Acertamos seus objetivos de frente (o *o quê?* e o *por quê?* foram muito claros) e acrescentamos um golpe emocional usando a pressão social e mencionando duas empresas similares com quem trabalhamos.

Exemplo 2

Trabalhamos com uma empresa de desenvolvimento de liderança que administrava uma série de programas nessa área. Seus compradores eram diretores de aprendizagem e desenvolvimento de grandes empresas de serviços profissionais. Após a IAC, ficou claro que o objetivo secundário dos compradores era munir líderes, dentro dos seus negócios, com as habilidades para lidar com rápidos desenvolvimentos tecnológicos, em particular no atual clima de mudança e incerteza. A certeza lhes daria paz de espírito e traria a confiança necessária para criar estratégias voltadas para o futuro. O objetivo central dos compradores era aumentar sua participação de mercado, mas essa não seria uma mensagem que usaríamos nessa comunicação (veremos em detalhes a diferença entre mensagens grandes e pequenas na Ferramenta 19: Pensar grande e pequeno).

A ideia preconcebida dos compradores era que a maioria dos programas de desenvolvimento consumia tempo e era inacessível para seu time de líderes global, atarefado e transitório.

O simples gancho que precisávamos comunicar era:

Os programas preparam líderes para os próximos dez anos e para rápidos e diversos hábitos do comprador, transformações em tecnologia e

demandas de funcionários. Para grandes empresas de serviços profissionais, executamos módulos on-line, sob demanda, acessíveis a seus líderes ocupados.

Outra vez, atacamos de frente seus medos (o *o quê?* e o *por quê?* eram bem claros) e acrescentamos o impacto emocional mencionando “grandes empresas de serviços profissionais”, fazendo o gancho parecer totalmente relevante e apropriado.

Exemplo 3

Um cliente de tecnologia financeira que vendia para empresas de investimento queria apelar a um novo tipo de minicorretores da Bolsa. A IAC revelou que o objetivo central desses corretores pequenos era competir no mesmo nível que os grandes. Um dos objetivos secundários era acompanhar a velocidade das mudanças na regulamentação da área. Sua ideia preconcebida era que esse software era uma ferramenta cara. Seu recurso limitado era uma verba restrita para tal software.

O gancho foi simples:

A ferramenta permite aos pequenos corretores *prime* aumentar procedimentos manuais, navegar pela regulamentação e se posicionar de modo competitivo em relação aos maiores. A tecnologia está disponível em módulos, permitindo-lhes adaptar sua configuração de acordo com objetivos comerciais precisos.

Atendemos às suas exigências específicas e nos certificamos de abordar a barreira custo, destacando o sistema de módulos.

EXPERIMENTE:

Examine suas conclusões das Ferramentas 5 a 15 e, com seu comprador em mente, desenvolva seu gancho. O segredo é não pensar naquilo com que ele “deveria” se preocupar, e sim adotar um estado de empatia e comunicar aquilo com que ele realmente “se preocupa”. Ofereça os fatos,

inclua o por quê? e certifique-se de que a motivação emocional dele seja levada em conta.

Pense em todas as informações coletadas no Capítulo 4 – Ver, bem como na síntese que você encontrou na Ferramenta 13: A gravata-borboleta, e crie seu gancho com base nas conexões mais relevantes.

As três ferramentas a seguir servem para brincar com seu gancho e reforçá-lo. E isso só é possível com uma imagem completa do comprador.

FERRAMENTA 17: A EXPANSÃO

Identificar seu gancho e contextualizar seu produto para que ele chegue ao comprador pode ser incrivelmente fácil, mas é provável que não seja. Às vezes, o que é relevante é inerente e está no coração do seu produto, e o que você está oferecendo é convenientemente prático e atraente. Mas, às vezes, isso não fica óbvio de imediato, e você precisa se “expandir” para as margens de sua proposta para garantir que instigue o cliente.

A expansão é um dispositivo para mudar o gancho para uma característica mais específica do produto que se encontra na periferia e que faz mais sentido para o comprador.

Essa é uma ferramenta útil em mercados muito competitivos com bastante oferta de produtos.

Exemplo

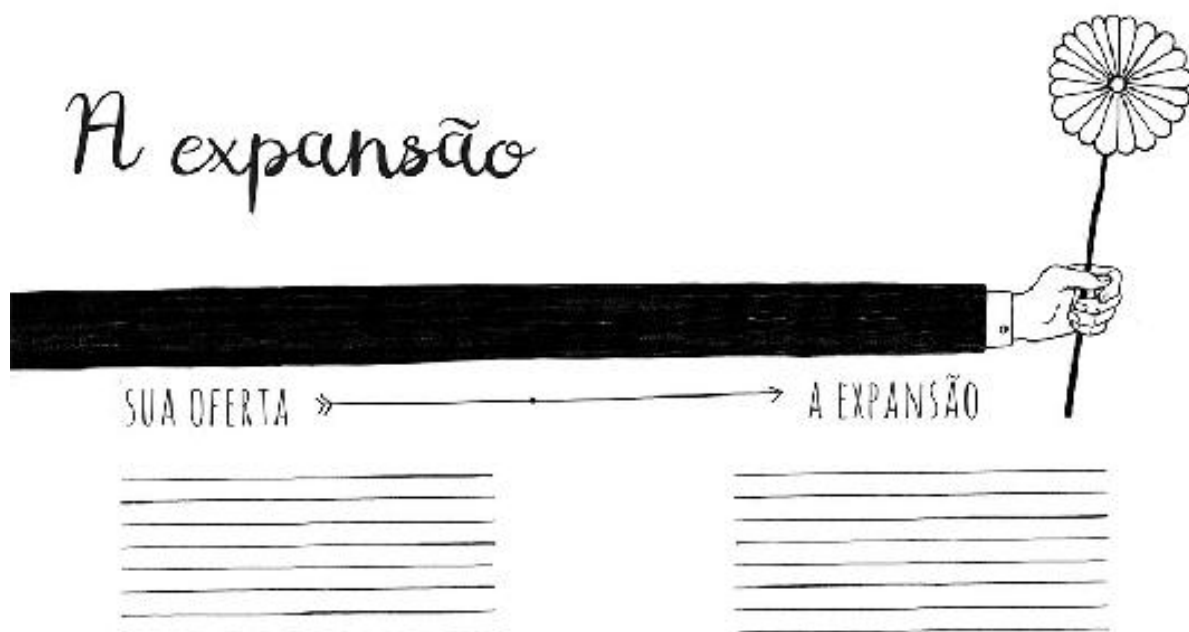
Trabalhando com um grande jornal, precisávamos tornar seu site relevante e atraente para uma nova clientela: empresas de recrutamento de nichos. A IAC revelou que essas empresas tinham orçamentos pequenos e que sua ideia preconcebida era que o site desse jornal era caro e abarrotado e, como tal, não adequado para seus propósitos.

Tínhamos plena consciência da necessidade de redefinir seus pacotes comerciais, de modo que examinamos a margem do produto do nosso cliente

e a informação fornecida pelos três baldes – inteligência coletiva e o futuro do produto. Na margem de sua proposta estava a história de preços fixos dos pacotes de publicidade, com a ferramenta Analytics inclusa no preço. Essa não era sua venda central – longe disso –, mas esse era o detalhe que provavelmente mais entusiasmava o pequeno público comprador.

Oferecendo um pacote a preço fixo, eliminamos o risco de espiralar custos, e, com mensuração incorporada, o sucesso do anúncio poderia ser avaliado imediatamente.

A expansão



Conseguimos expandir e resumir a oferta da seguinte forma:

Este pacote de resposta direta a preço fixo permite que as agências de nicho acessem nossa base relevante e incomparável de candidatos. Em outras palavras, você pode entender o que está funcionando, quando, e exatamente quanto lhe custou.

Expandimos a proposta para garantir a ressonância. Funcionou.

Observe como a expansão aqui inclui detalhes sobre a ideia preconcebida do comprador (a despesa com propaganda), bem como seus objetivos e desafios.

EXPERIMENTE:

Use a Ferramenta 11: A margem e os resultados da Ferramenta 12: Três baldes. Alguns dos fatos aqui ressoam mais prontamente, com sua compreensão da realidade do comprador – a informação que você descobriu com a IAC. Agora, faça disso o centro de sua venda, seu gancho.

FERRAMENTA 18: A MAGNIFICAÇÃO

A magnificação é uma ferramenta alternativa para garantir que você destaque suas características mais relevantes e faça uma abordagem empática.

Analise de novo suas descobertas das Ferramentas 5 a 15 e pense no que é mais atraente em sua oferta para o comprador. Que parte de sua oferta, ou que recurso particular, é o gancho, o pedaço que vai imediatamente ressoar e entusiasmar?

Se estiver na margem, tal característica pode não parecer extremamente emocionante; talvez não seja a estrela. Mas o trabalho da magnificação é exagerar sua importância e fazer dela sua história central.

Exemplo

Trabalhando com um provedor de aulas de fitness ao ar livre, usamos a IAC para revelar que o grande desafio do público-alvo (mães) estava tentando encaixar a agenda de exercícios físicos em sua vida extremamente ocupada de malabarismo entre família e trabalho.

O discurso de venda do nosso cliente focava os benefícios das aulas, reforçava as vantagens para a saúde e o baixo custo na compra por pacotes. São coisas interessantes, mas não o suficiente para diferenciar esse produto de outros nem para atingir totalmente o público-alvo.

Identificamos que as aulas sem hora marcada – algo que nosso cliente já oferecia – forneceria um gancho eficaz. Isso estava na margem de sua proposta e eles não faziam muito alarde. Então, desenvolvemos uma campanha que ampliou o período disponível para aulas sem hora marcada.

Ficou assim:

Temos aulas personalizadas sem hora marcada, quatro vezes ao dia, para mães ambiciosas, conscientes da saúde, mas sem tempo, possibilitando o impossível: um programa consistente de exercícios para resultados visíveis.

Essa oferta estava na margem do serviço central da empresa, mas ampliamos sua importância para obter a máxima ressonância com um público específico.

EXPERIMENTE:

Analise seu produto, até a margem. Não se esqueça de relacionar isso aos objetivos e desafios dos seus compradores.

Se o gancho relevante não estiver em sua característica central, magnifique sua importância. Exagere-a – de forma empática.

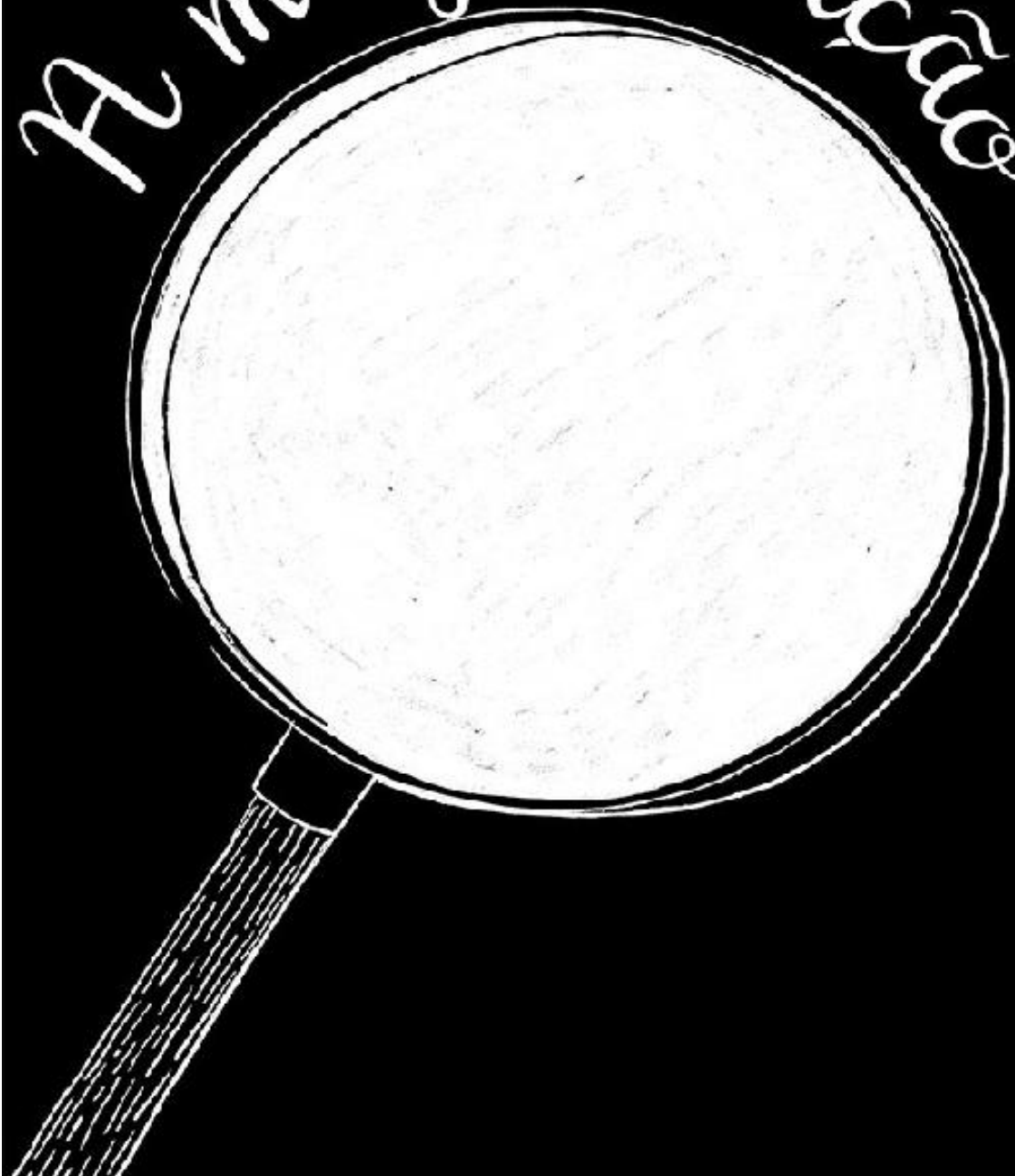
Não esqueça!

É importante lembrar que existe uma grande diferença entre a expansão e a magnificação – e truques. Destacar e exagerar as características do seu

produto para atender às necessidades dos compradores é muito diferente de inventar coisas e criar características que não existem. Isso nunca funciona em um ambiente de vendas, e qualquer sinal de trapaça resultaria em ressentimento por parte dos compradores. Essas ferramentas funcionam tornando mais visível e atraente aquilo que já está ali. Baseiam-se no aumento da empatia.

18

A magnificacão



FERRAMENTA 19: PENSAR GRANDE E PEQUENO

Ao receber sua comunicação de venda, o comprador precisa saber como você pode levá-lo de A – sua situação atual sem você – para B – que, na maioria dos casos, é sua meta principal, quer se trate de vendas, de aumento de seguidores, maior retorno sobre investimento ou funcionários treinados com eficiência.

Para atingir e causar impacto, você precisa descrever sua oferta para chegar diretamente a B, ou comunicar com clareza como oferece um passo crucial nessa direção. A ideia de aumento de ganhos é outra maneira de ver isso: tornar seu produto o meio para o fim, e não apenas o fim.

Sua oferta pode levar o comprador diretamente para B, ou é mais provável que seja um passo nessa jornada. Ambas podem ser propostas igualmente poderosas, mas você precisa estar apto a ver os dois cenários e se posicionar para oferecer o mais relevante. E deixe claro qual está oferecendo.

Se, na realidade, você não tem nenhuma possibilidade de levar seu comprador diretamente a B, nem tente lhe oferecer isso, pois vai fracassar toda vez que tentar.

Exemplo 1

Trabalhamos com um provedor de análise de dados cujo público-alvo eram canais de TV desesperados por dados sobre seus espectadores. A IAC revelou que o objetivo central do comprador – seu “B” – era aumentar a receita com publicidade. Esse era o cenário global e o desafio para a maioria das empresas de mídia.

Posicionar o produto do nosso cliente como apto a resolver esse desafio diretamente teria sido um passo grande demais para a venda funcionar. Estaríamos competindo com a equipe de vendas de publicidade do comprador e toda uma série de outros provedores de serviços. Não era o que precisávamos fazer para garantir o interesse de que necessitávamos.

O objetivo secundário do comprador, e os passos que levariam a B, era o desejo de adquirir e fidelizar mais telespectadores, ambos grandes contribuintes para o objetivo.

19

PENSAR
GRANDE + pequeno

$$\text{A} + \text{você} = \text{B}$$

$$\text{A} + \text{você} = \text{B}$$

Era nisso que precisávamos focar nossa venda, portanto foi onde nos posicionamos, com o cenário global ao alcance da mão como chave.

Esta é a síntese da venda:

Por meio dos dados únicos, e em tempo real, que coletamos, você entenderá seu público digital em detalhes e, por sua vez, poderá ativamente aprimorar a experiência visual do espectador.

Claro que isso também os ajudaria a adquirir e fidelizar mais telespectadores e forneceria a munição crucial necessária para aumentar a importante receita com publicidade. Mas um discurso de venda nessa base não teria diferenciado nosso cliente.

Exemplo 2

Trabalhando com uma empresa de software financeiro que era vendido para empresas de gestão de riquezas, descobrimos que o objetivo do comprador era maximizar o retorno dos investidores, mas que eles tinham diversos desafios secundários, como lidar com muitos problemas administrativos do dia a dia e tarefas relativas à conformidade com a lei.

A venda foi assim:

Nossa tecnologia permite que você mantenha uma comunicação regular com todas as partes interessadas, produzindo relatórios acessíveis e visualmente atraentes com pouco esforço manual.

É claro que isso permitiria ao cliente manter o foco na maximização do retorno para os investidores, mas não precisávamos entrar em detalhes. Se o fizéssemos, teríamos nos juntado a uma série de serviços que ofereciam o mesmo benefício.

EXPERIMENTE:

Pense em como você resolve os grandes desafios do seu comprador e/ou dá apoio à sua busca do objetivo.

Use esse conhecimento para comunicar seu produto como um meio direto para o fim do comprador ou, mais provavelmente, como um passo-chave na jornada.

FERRAMENTA 20: O PdV

Ser capaz de sintetizar sua matéria-prima em um argumento coerente e criar um gancho será sempre uma habilidade essencial. Mas, em muitos cenários de vendas, em especial em mercados competitivos, talvez você precise de algo mais. Você precisa adaptar seu discurso para não apenas atingir o alvo como também lhe ensinar algo novo e provocar uma reação do seu comprador. Para isso, precisará desenvolver um ponto de vista (PdV) claro.

Em 2013, a Corporate Executive Board (CEB) entrevistou mais de 6 mil representantes de vendas e identificou cinco tipos de vendedor: o Esforçado, o Desafiador, o Construtor de Relacionamentos, o Lobo Solitário e o Solucionador de Problemas Reativo. Cada tipo tem habilidades que fazem dele um bom vendedor, mas aquele que sempre supera todos os outros é o Desafiador.

Os Desafiadores não só adaptam sua venda às necessidades do seu comprador para obter ressonância máxima como também lhes ensinam novas ideias, oferecem novas perspectivas dos seus negócios e, por fim, não têm medo de ser assertivos, de enfrentar o comprador e *assumir o controle* da venda.

Tendo aprendido a destacar a relevância e criar um gancho com as Ferramentas 16 a 19, agora você sabe como adaptar sua venda para que ela tenha ressonância com seu comprador. Mas ter um ponto de vista e comunicá-lo com autoridade poderia ser o diferenciador final, aquilo que permitirá que você tanto “ensine” quanto “assuma o controle” da venda.

Na prática, o Desafiador aplica essas habilidades oferecendo aos clientes *insights* surpreendentes e criativos sobre como podem competir em seu

mercado atual, economizar ou ganhar dinheiro, ou revolucionar as práticas atuais (vamos examinar o pensamento criativo no Capítulo 6 – Melhorar). Os Desafiadores não confiam apenas na relevância. Eles reforçam sua venda provocando o comprador.

O livro *A venda desafiadora*, de Matthew Dixon e Brent Adamson, da CEB, elabora essa ideia: “Ganha-se ou perde-se a batalha pela fidelidade do cliente muito antes que uma coisa seja vendida. E os melhores representantes de vendas ganham essa batalha não ‘descobrimo’ o que os clientes já sabem de que necessitam, e sim ensinando-lhes uma nova maneira de pensar”.

Para conseguir isso, você precisa ter uma compreensão única do mundo e saber transmiti-la ao seu comprador. Precisa ser capaz de lhe dizer algo novo. Seu PdV deve resultar de uma imagem completa do comprador (as ferramentas do Capítulo 4 – Ver, ajudam com isso), mas não deve parar por aí. Você precisa oferecer uma perspectiva própria da situação e ter determinação ao transmiti-la.

Identificando seu PdV

A fim de identificar seu PdV, você deve primeiro examinar a realidade do seu comprador. *O que* você viu no mundo do seu comprador que sugere que “isso não funciona!”, ou em seu mercado mais amplo que grita “o mundo está aqui!”? Use as Ferramentas 11 e 12 para ajudá-lo.

Agora, pense *por que* isso que você viu é uma oportunidade tão grande. Por que faria sentido seguir esse caminho, e não outro? O que vai dar força ao seu PdV é pensar na razão para você estar se concentrando em algo.

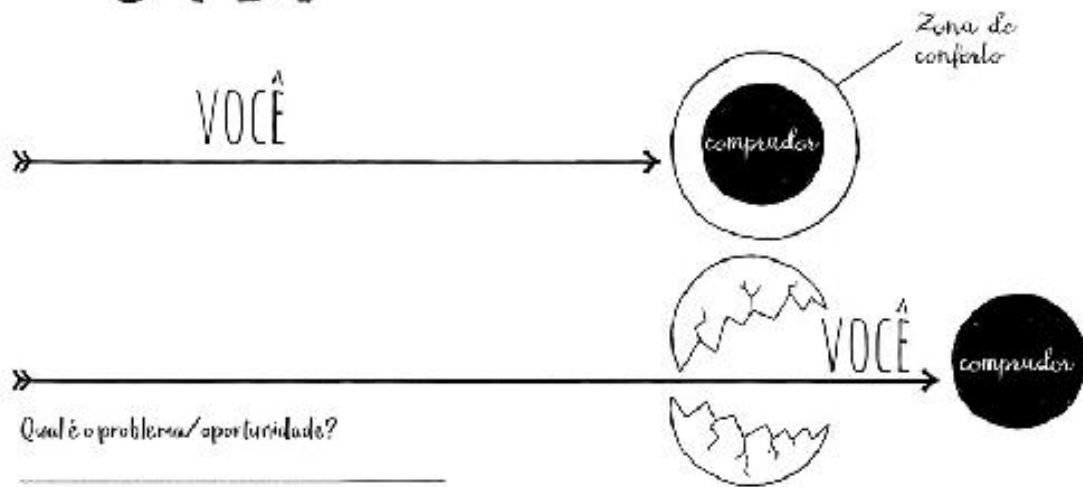
Recentemente, em minha própria venda, tive que recordar quão eficaz um PdV forte pode ser. Examinando a atividade de uma equipe de vendas de mídia, ficou claro que, embora essa marca bem conhecida pudesse usar seu nome para gerar reuniões com potenciais compradores, a taxa de fechamento era extremamente ruim. Em média, apenas uma em cada dez reuniões resultava em negócio.

Por quê? Na minha opinião, porque a equipe de vendas não fazia perguntas suficientemente profundas, e isso resultava em respostas que não se baseavam na visão correta.

Eu tinha meu *o quê?* e meu *por quê?* e podia gerar meu PdV. Com esse ponto de vista eu poderia explicar não só que os vendedores necessitavam ser melhores no fechamento de negócios como também do que precisavam mudar para isso.

Esse PdV resultou em minha sugestão de uma plataforma digital que permitiria aos vendedores compartilhar um conjunto predeterminado de questões de empatia com seus compradores. Isso eliminava a necessidade de uma longa e laboriosa fase de descoberta e garantia que os vendedores fizessem perguntas profundas que resultassem em conhecimento relevante. Por sua vez, os vendedores poderiam ter certeza de que sua proposta combinaria objetivos comerciais precisos, e os compradores poderiam estar seguros de que o vendedor entenderia suas necessidades com precisão.

O PDV



Por que isso é importante? (5x)

Comunicando seu PdV

Isso era uma ideia nova – nova para esse mercado em particular. Eu estava desafiando o *status quo* e tirando meu comprador de sua zona de conforto. Transmitir autoridade e uma mensagem consistente foi crucial. Meu argumento claro, baseado em um ponto de vista bem informado, permitiu a aprovação do projeto, e a ferramenta aumentou consideravelmente a taxa de fechamento de vendas.

Com um ponto de vista incomum e persuasivo, baseado no conhecimento completo do mercado do seu comprador, você pode assumir o controle da conversa e levá-la aonde quiser.

EXPERIMENTE:

Para formular seu PdV, pense muito na situação do seu comprador e no futuro do seu mercado.

O que você descobriu que poderia ser a grande oportunidade que eles ainda não capitalizaram? O que não funciona, mas ainda não foi identificado?

Por que isso oferece uma oportunidade tão poderosa? Por que é tão crucial que se resolva isso?

Depois de obter as respostas a essas perguntas, pergunte-se por quê? de novo: por que é importante? Por que eles devem se preocupar com isso? Continue perguntando até ter uma argumentação clara.

Certifique-se de que seu PdV seja uma posição que você possa defender. Lembre que você quer desafiar a atividade atual do seu comprador, e não apenas se encaixar nela. Você quer tirar seu comprador da zona de conforto. Um PdV forte permitirá que você desafie as ideias de seu comprador e o provoque a ver as coisas do seu jeito. Seja assertivo, mas não intimide.

Depois de definir seu PdV, você pode usar as Ferramentas 21 a 34 para comunicá-lo.

PENSAR: COMUNICANDO SUA VENDA

As ferramentas desta seção vão ajudá-lo a:

- ***Dizer as coisas certas e usar a linguagem certa para garantir compreensão e, conseqüentemente, mais vendas;***
- ***Repensar a maneira como você se comunica, do e-mail ao WhatsApp e cara a cara, usando técnicas para estruturar sua venda;***
- ***Compreender as possibilidades de comunicação não verbal, usando métodos convincentes – como visuais – para provocar ressonância emocional em seu público.***

Nosso entorno é barulhento, de modo que a maneira como você aborda sua venda é tão importante quanto o que está oferecendo. O modo como fala e comunica sua venda tem tanto peso quanto o que você diz.

As Ferramentas 16 a 20 garantem que você será notado, graças ao fato de reconhecer e extrair os elementos individuais e diferenciadores de sua oferta.

Passamos, agora, às Ferramentas 21 a 34, que se concentram em seu discurso para comunicar relevância de modo efetivo: como escolher que palavras usar, como estruturar seu discurso e como criar imagens na mente do comprador. E, o principal, como apelar emocionalmente, como instigar o sentidor e gerar a resposta mais importante: “Eu quero”. Isso é crucial.

Uma sobrecarga de informação faz os compradores tenderem a prestar mais atenção às pessoas que estão explicando que à própria explicação.

Com as decisões do comprador decorrendo cada vez mais do sentidor, a maneira como você comunica sua venda vai evocar uma resposta emocional. Ele vai adorar ou odiar o que você tem a dizer, e vai se decidir muito rápido. Para apelar ao emocional, devemos prestar atenção aos gatilhos dos nossos compradores – descritos na IPC – e aprender a nos explicar para que possamos causar ressonância emocional.

Sua linguagem

De acordo com Steven Pinker, a linguagem – uma habilidade exclusivamente humana – é um instinto biológico e é responsável pelos rápidos avanços na evolução humana, devido à nossa capacidade de usá-la para aprender uns com os outros. O fato de termos uma linguagem nos permitiu contar histórias e, usando-as, fomos capazes de transmitir nossas experiências à geração seguinte. Dessa forma, cada geração progredia mais rapidamente e chegava mais longe que a anterior.

Nossa capacidade de usar a linguagem é, sem dúvida, a maior invenção da civilização humana, além de ser uma habilidade inata. Somos capazes de convencer os outros apenas com nossas palavras e, da mesma forma, somos capazes de repelir, perder e magoar.

Uma imagem mental

A linguagem que criamos, seja contando detalhes das nossas férias a um amigo ou descrevendo nosso produto a um comprador, entra na mente do ouvinte, onde seus processos mentais a transformam em uma imagem para que seja computada. Com um terço da funcionalidade do nosso cérebro dedicado à visão, não pensamos em linguagem, e sim em imagens. É isso que nos permite tomar decisões com rapidez.

Imagine que eu tenha lhe contado que comprei uma casa no campo no ano passado. Você pensou nas letras **C A S A** ou tem a imagem de uma casa de

campo na cabeça?

Para que os compradores entendam o que estamos vendendo, nossa linguagem deve permitir que criem a imagem certa. Como usamos a linguagem e como usamos as imagens são passos essenciais na comunicação eficaz.

As ferramentas a seguir se concentram na ordem das palavras e nelas individualmente, para garantir que a linguagem que você usa forme a imagem certa na mente do comprador e torne sua venda persuasiva.



PALAVRAS: NA ORDEM CERTA

Contar histórias é uma forma poderosa de comunicação, e é por meio delas que aprendemos uns sobre os outros. Uma boa história, bem contada, causará ressonância emocional e sempre levará o ouvinte a sentir algo.

Em um contexto de vendas, os fatos por si só não são um meio muito eficaz de comunicação; eles são muito difíceis de computar e muitas vezes podem implicar um número imenso de estatísticas ou simples informações que causem frieza no ouvinte. Histórias são muito mais atraentes. Quando estamos tentando decidir se algo é bom ou não para nós, as histórias permitem que nos imaginemos no cenário e visualizemos como seria se usássemos o produto em questão. A lógica gosta de generalizar, ao passo que as histórias captam informações e emoções específicas, permitindo quase instantaneamente que nossos compradores compreendam o que fazemos e imaginem se gostam.

Quando usamos histórias em nossa comunicação de vendas, é muito mais provável que nossos compradores consigam formar imagens visuais que vão ajudá-los a se lembrar do discurso. As histórias envolvem estrutura, imagens concretas, detalhes realistas e dispositivos tais como a metáfora e a antítese – tudo isso são tijolos para erguer um grande discurso também.

FERRAMENTA 21: A HISTÓRIA ESTRELA

Rudyard Kipling, autor da obra *O livro da Selva*, oferece uma visão de seu talento extraordinário para contar histórias nesta pequena rima:

*Tenho seis servos honestos
(Eles me ensinaram tudo que sei);
Seus nomes são O que, Por que e Quando
E Como e Onde e Quem.*³

Os principais pontos de qualquer grande história são *o que, por que, quando, como, onde e quem*. Se você pensar em seu produto e conseguir responder a todas essas perguntas (*o quê?* e *por quê?* devem ser fáceis se você já passou pela ferramenta 10), será um começo fantástico para delinear seu discurso de venda.

Essas são as coordenadas centrais para contar sua história de vendas, e são o que as pessoas precisam saber para entender o que você está dizendo. Em todos os cenários, tente responder a essas perguntas para tornar sua venda bem clara.

Exemplo

Um cliente nosso, uma empresa local de fitness, compartilhava sua história assim: “Ao escolher a ABC Corporate Pilates você tem a garantia de que somos capazes de oferecer os resultados físicos de que seus funcionários precisam para atingir os resultados de negócios que você procura”. É uma comunicação generalizada, excessivamente factual, bastante ignorável.

Utilizamos o conselho de Kipling e retrabalhamos sua história, assim:

- O que: pilates atualizado;
- Por que: porque você precisa de supervisão, caso contrário pode enrolar;
- Quando: na hora do almoço;
- Como: usando aparelhos;
- Onde: Hoxton;
- Quem: aquele que não tem tempo, o profissional ambicioso.

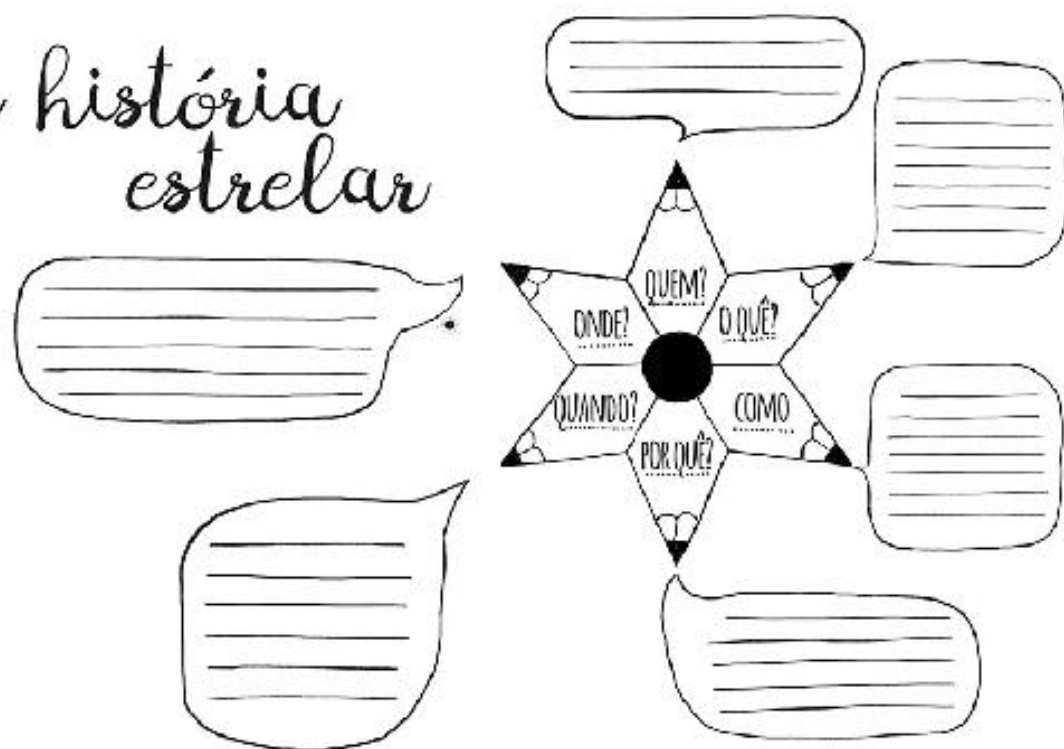
Estabelecidos em Hoxton, oferecendo aulas na hora do almoço, somos o pilates atualizado para os profissionais de hoje, que não têm tempo e são ambiciosos. Com aparelhos que focam grupos musculares específicos, você essencialmente tem seu próprio *personal trainer* por cinquenta minutos – portanto, nada de enrolação.

A história completa é contada de forma empática, em poucas linhas, e permite que o receptor se imagine no cenário mencionado.

EXPERIMENTE:

Responda quantas puder dessas seis perguntas: anote quem, o que, onde, quando, por que e como de seu produto. Você pode imaginá-las dispostas em forma de estrela, como na ilustração desta ferramenta, com o cliente no centro. Então, pegue esses elementos e junte-os de maneira concisa, organizando-os em um discurso que deixará sua proposta clara na mente de seu comprador.

A história estrelar



FERRAMENTA 22: A VERIFICAÇÃO DA REALIDADE

Para ser uma história emocionalmente poderosa, ela deve de alguma forma refletir a realidade de seu público: quanto mais específico for o momento do reconhecimento, melhor.

O mesmo vale para a melhor venda. Quanto mais próximo você chegar da realidade do comprador, com um discurso que imediatamente soe verdadeiro, mais ele vai entendê-lo e levá-lo a sério. A melhor narrativa e a melhor venda se concentram em um momento específico. De novo, isso permite que se construa uma imagem mental na cabeça do público.

Identificar-se com um momento real, usar uma linguagem simples e permitir que o comprador se imagine no cenário são ferramentas extremamente úteis para a venda. Bobette Buster, da Disney, diz: “Você precisa encontrar aquela imagem que se conecta com o público, aquele *insight*”.

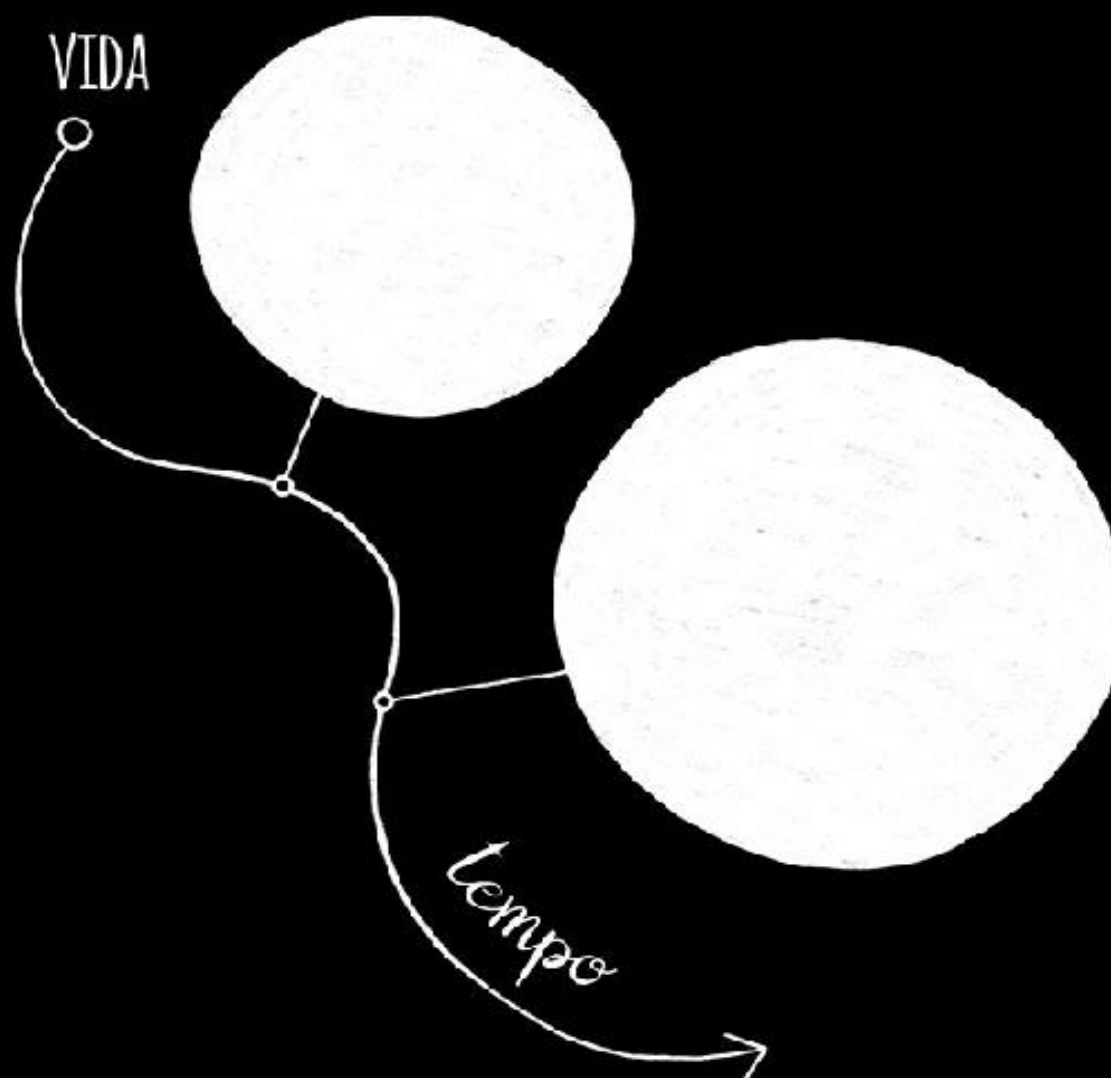
A hora de focar o momento é ótima para usar o gatilho da pressão social: conte a seu comprador algo que você fez recentemente para alguém como ele. E incorpore um golpe emocional mais persuasivo em sua venda.

Exemplos

- “Nos últimos três meses, estamos trabalhando com a Babel para garantir que a liderança esteja bem ciente de como a indústria do varejo está mudando e quais forças disruptivas deve priorizar.”
- “Nosso trabalho recente com a Linear, uma pequena corretora *prime* do Reino Unido, permitiu que eles se expandissem com rapidez, propiciando a passagem da ineficiente conciliação manual de contas para a automação dessa atividade crucial.”
- “No outono passado, a associação de cabeleireiros usou nossos dados para entender os hábitos de estilo de seus 14 mil membros.”

A verificação da realidade

22



EXPERIMENTE:

Pense em um momento que poderia se relacionar com seu comprador. Você concluiu recentemente um grande projeto ou obteve um grande sucesso? Pode destacar uma característica específica do seu produto e como ele funcionou na realidade?

Agora, anote essa descrição, imaginando que está falando sobre o tema com um cliente novo em potencial.

FERRAMENTA 23: O QUE VOCÊ NÃO É

Descrever o que você não é pode deixar claro aquilo que você de fato é. Isso é particularmente verdadeiro em um mercado lotado, no qual esse exercício vai diferenciá-lo dos seus concorrentes. Essa é uma maneira útil de se descrever, de se fazer entender e eliminar qualquer ambiguidade. Permite que você esclareça o que *faz*, deixando absolutamente claro o que não faz.

Pense nisso em sua vida pessoal e observe como as pessoas verbalizam seu desgosto pelas coisas: “Não sou fã do Morrissey”, por exemplo. Ao descrever o que não somos, sentimos que deixamos nossa identidade perfeitamente clara.

Exemplo

Trabalhando com um cliente de software no megalotado mercado de ferramentas de mídia social, usamos esse método para explicar por que nos diferenciamos.

“Não somos uma ferramenta de mensuração social. Analisamos a linguagem em escala industrial – não medimos apenas o volume de conversas; examinamos precisamente como seus clientes falam.”

EXPERIMENTE:

Existe uma área cinzenta na especificação do produto? Fica claro para os compradores como você se diferencia no mercado?

Existe algo que você acha que o resto do mercado está entendendo errado?

Para situá-lo à parte e deixá-lo claro , tente descrever não o que você é, mas, sim, o que não é.



O QUE VOCÊ NÃO É

FERRAMENTA 24: TRÊS ETAPAS

O fundamento de qualquer grande história tem três etapas: um começo, um meio e um fim. Na ficção, isso é chamado de estrutura narrativa.

Estamos muito familiarizados com essa estrutura. Nossa mente está sintonizada com esse padrão de progresso e o compreende rapidamente. Em uma venda de três etapas, o início define a cena e apresenta as variáveis; o meio é o cerne na história – o que de fato acontece para fazer a mudança acontecer; e o final é o cenário melhorado. Assim como qualquer processo mecânico básico, tem uma entrada, um processo e uma saída.

Quando você tiver todo o conhecimento de sua venda e puder vê-la com clareza, vai notar que ela se encaixará naturalmente em três etapas. Em parte, isso se deve à capacidade de sua memória de trabalho de guardar esse volume de informação e, em parte, devido ao fato de nossa mente ficar à vontade com essa estrutura de três etapas.

Exemplo 1

Para um cliente da área de tecnologia financeira, criamos esta história de três etapas:

Nossa tecnologia é valiosa para corretoras *prime* ambiciosas interessadas em capitalizar os recentes desenvolvimentos do mercado. Permitimos que você consolide todos os seus dados vitais, ofereça proteção completa a empréstimos, e o resultado garante que suas operações se equiparem às de corretoras maiores.

Outra estrutura de três etapas que também apela ao nosso desejo de simplicidade é dividir a venda em apenas três palavras. Isso é chamado de “regra de três” e é uma maneira atraente e persuasiva de apresentar informações.

Os franceses sabiam bem disso e juntaram a nação toda com: *Liberté, égalité, fraternité* [liberdade, igualdade, fraternidade]. Como fez a Mars com seu slogan: “Um Mars por dia ajuda você a trabalhar, a descansar e a brincar”.

Exemplo 2

Para um cliente de tecnologia financeira, essa regra de três funcionou bastante bem. Em três palavras, a tecnologia permite ao comprador “consolidar, proteger e crescer”.

EXPERIMENTE:

Deixe sua venda cair naturalmente em três estágios diferentes – a entrada, o processo e a saída; ou três etapas específicas para a melhoria.

Conte sua história de vendas em três etapas simples. Então, simplifique-a em três palavras.

AS PALAVRAS EM SI

.....

Será que os compradores realmente notam como as coisas são escritas hoje? Com certeza.

Seus compradores estão divagando pela prosa opaca do dia a dia. Se quiser apelar para suas reações rápidas e seu sentidor, você precisa saber como usar as palavras de forma eficaz. Entender significa levar bem a sério as palavras individuais que usa.

Uma boa gramática é importante, claro, mas, para nossos propósitos, vou discutir que palavras e que estilo de linguagem vão criar a maior emoção, causar o maior impacto e ajudá-lo a vender mais.

David Allen, autor de *A arte de fazer acontecer*, é um grande fã de pequenas melhorias que levam a grandes mudanças: “Quando você sabe o que está fazendo, a eficiência e o estilo são suas únicas oportunidades de melhoria”.

Quando sabe o que está vendendo e já descobriu seu gancho, o estilo é um dos seus únicos meios de melhorar seu discurso.

24

Três
etapas

2

PROCESSO

1

ENTRADA

3

SAÍDA

Há uma linha tênue entre o que um bom vendedor coloca em sua comunicação de vendas e o que um vendedor malsucedido deixa de fora. Ao escrever, existem certos atributos-chave que determinarão se você será levado a sério ou ignorado. Tenho estudado montes de textos, milhares de e-mails e documentos de vendas, e ainda analiso minha linguagem de vendas com um programa inteligente de linguagem. Na prática desse exercício, surgiram claramente as características-chave de uma venda bem-sucedida: uma abordagem humana, sem clichês, com linguagem simples, mais energia e urgência e um estilo autêntico.

A coisa mais importante é que suas palavras não sejam ignoradas. O objetivo de escrever para vender não é ganhar prêmios de escrita, e sim vender mais. A famosa frase de David Ogilvy diz: “A maneira de vender é ser entendido primeiro”.

Corte o clichê

Querer parecer outras pessoas é bastante tentador, mas tem um impacto limitado em qualquer cenário de vendas. Quanto mais original você for, mais interessante se tornará e mais se destacará – é esse o objetivo.

Os velhos e conhecidos clichês de venda tornam o esforço de venda mais óbvio e, provavelmente, despertam a resistência correspondente no comprador. A singularidade é o que vai diferenciar os melhores vendedores do resto.

Escrever bem não é necessariamente um dom natural. Você precisa aprender a escrever bem. Nosso instinto natural é falar, até mesmo sem pensar. Mas, como a palavra escrita é o meio escolhido dos nossos compradores, precisamos aprender a escrever bem para nos fazermos entender.

As ferramentas 25, 26 e 27 vão ajudá-lo a dar vida a suas palavras.

FERRAMENTA 25: O ASPECTO FÍSICO

Com o conhecimento do nosso produto escondido em pedaços, temos a tendência de usar termos opacos ao escrever para vender, como “eficiência”, “produtividade” ou “resultados”, que podem significar coisas diferentes para diferentes compradores.

Para acabar com isso, você deve mudar sua mentalidade e usar uma linguagem mais concreta: palavras e termos que imediatamente façam sentido e sejam claros para qualquer pessoa que não tenha conhecimento especializado. Isso inclui detalhes físicos sobre o produto ou a oferta, detalhes que muitas vezes ficam de fora dos discursos.

Os exemplos empacotados a seguir deixaram de fora a verdadeira natureza do produto. O escritor presumiu que o leitor já a conhecia ou que se preocuparia o suficiente para desempacotar sozinho a apresentação. Essa linguagem empacotada costuma presumir muitas coisas.

Eis um exemplo de sentença empacotada:

Fornecemos uma plataforma que lhe permite aumentar a eficiência e reduzir os custos operacionais, com total envolvimento com seus hóspedes.

Tendo muito conhecimento de seu produto e do mercado, você pode simplesmente ter se cansado de explicar, mas o comprador precisa ouvir. O uso da linguagem concreta evita qualquer confusão:

Damos muita atenção ao que seus clientes desejam ter em um aplicativo de hotel, permitindo que você os mantenha felizes – antes, durante e depois da estadia.

EXPERIMENTE:

Desempacote seu produto ou serviço usando a Ferramenta 9. Com os detalhes revelados, tente explicar o que você oferece usando linguagem física e concreta.

Use o quadro da Ferramenta 25 para escrever sua linguagem empacotada do lado esquerdo, e explique o mesmo, em linguagem muito mais simples, à direita.

O ASPECTO FÍSICO

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO

por ex., monitoramento do Twitter

LINGUAGEM CONCRETA

por ex., nós coletamos e contamos cliques



FERRAMENTA 26: A METÁFORA

Metáfora é uma figura de linguagem na qual uma palavra ou frase que em geral designa uma coisa é usada para designar outra. A mente humana é a única capaz de pensar metaforicamente, e nossa linguagem e nossa cultura estão cheias de metáforas, aonde quer que olhemos: “arranha-céu”, “o tempo voa”, “o mundo é um ovo”.

Usar metáforas em sua venda é uma ótima maneira de descrever algo para que seu comprador entenda de imediato. Isso elimina um nível de cálculo mental e apresenta o problema como algo que o comprador pode facilmente correlacionar.

Um cliente recente descrevia sua tecnologia como “um motor”. Outro descrevia seu software como “uma casa”, com diversas salas com diferentes funções. Ambas são descrições fáceis de compreender, em vez de fragmentos de tecnologia bastante complexos.

Ao criar sua metáfora, tente pensar nas características de sua oferta que seriam fáceis de traduzir nessa figura de linguagem e em como isso poderia se relacionar com as necessidades do seu comprador.

EXPERIMENTE:

Você é capaz de descrever seu produto ou sua oferta como algo mais familiar para seu comprador?

Sua consultoria vai “falar grego” com a empresa?

FERRAMENTA 27: APIMENTANDO AS COISAS

Quando meu texto de vendas foi avaliado, um dos principais atributos identificado foi a energia. Mas como se acrescenta energia? Uma solução é apimentar seu texto de venda com adjetivos e advérbios.

Os adjetivos referem-se tipicamente ao estado de algo, por exemplo: rápido, inteligente.

A metáfora

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO

por ex., TECNOLOGIA

A METÁFORA

por ex., MOTOR



Os advérbios modificam verbos, adjetivos e outros advérbios; por exemplo, incrivelmente, rapidamente, habilmente, muito.

Exemplos para seu texto de vendas:

- nosso *emocionante* lançamento
- a *crescente* necessidade de...
- estou *extremamente* interessado em conversar sobre...
- melhoria *contínua*
- consultoria *futurista*
- o software *inteligente*.

Seu leitor quer se comover e saber por que você se importa. Os adjetivos são maravilhosos para injetar energia em seu e-mail, boletim de imprensa, discurso – ou em qualquer texto.

O uso de adjetivos e advérbios também dá urgência ao texto – um gatilho fundamental na tomada de decisão.

Para acelerar sua comunicação de vendas, você também pode usar palavras que literalmente significam “rápido”, “curto” e “simples”:

- este teste *rápido*
- uma *breve* introdução
- este *fragmento* de conteúdo.

Quanto mais rápido seus compradores conseguirem ler seu texto, sem tropeçar nas palavras, mais urgente seu discurso vai parecer. Mas essa não é a única maneira de aumentar a urgência. Você também pode acrescentar palavras com apelo emocional, tais como: *grande procura, de ponta, acabando, diminuindo, aumentando...*

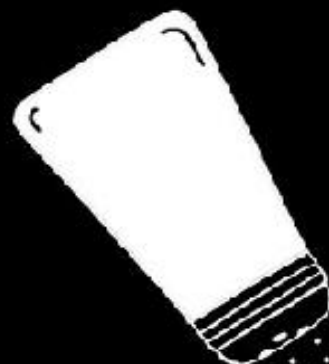
Seja cauteloso: se abusar dessas palavras, seu texto vai parecer artificioso e falso. Use-as com moderação e sabedoria, e instantaneamente vai reforçar o apelo emocional.

EXPERIMENTE:

Antes de construir suas mensagens de vendas, pense como e em que parte de suas frases você poderia acrescentar energia e urgência. Usando a linguagem concreta da Ferramenta 25, anote os principais recursos do produto. Em seguida, anote alguns adjetivos ou advérbios que seriam adequados para apimentá-los. Escolha alguns deles para escrever suas frases completas.

APIMENTANDO AS COISAS

27



por ex.,

LANÇAMENTO

O BOM E VELHO E-MAIL

E-mail: um meio eficaz que está só ali esperando para chegar aos nossos compradores.

As taxas de abertura de e-mails caíram bastante, assim como as de resposta. Enquanto as plataformas sociais se vangloriam de taxas mais altas de “envolvimento”, o e-mail ainda é um meio eficaz para muitos compradores e cria a oportunidade de usar muitas das ferramentas desta seção do livro. Usados corretamente o assunto e o texto do e-mail podem ajudá-lo a gerar carisma e mais cliques que levam ao importante “sim, por favor”.

FERRAMENTA 28: FAZER, FAZENDO, FEITO

Existem muitos e-mails diferentes que você pode precisar escrever em sua carreira de vendas, e nenhum facilmente convincente. E ainda menos o e-mail de vendas introduzindo seu produto do nada.

Para esses e-mails, a fórmula “Fazer, fazendo, feito” é uma ferramenta útil, pois permite que você use muitas das informações que adquiriu em ferramentas anteriores e inclua o máximo de gatilhos possível.

Fazer – O que você quer fazer

A linha de abertura é, potencialmente, tudo o que o comprador vai ler. Portanto, essa frase importante precisa ser muito bem pensada.

O escritor Barnaby Conrad estava bem consciente da importância da linha de abertura quando disse: “Aperfeiçoe suas primeiras palavras, pois, assim como as histórias não são escritas, e sim reescritas, os começos também devem ser escritos e reescritos. Analise sua linha de abertura e se pergunte: “Se eu estivesse lendo isso, ficaria intrigado o suficiente para prosseguir?”.

Na primeira linha de seu e-mail diga o que quer fazer. Vá direto ao ponto. Não perca tempo com falsas sutilezas e coisas sem sentido como “tudo bem?”.

Como isto:

Nossa ferramenta possibilita a prevenção de riscos, o que acho que pode ser benéfico para sua empresa, com seus planos de expansão atuais e as associadas preocupações com segurança.

Ou:

Uma breve nota para verificar se nossas ideias centrais serão úteis para algum evento que você esteja realizando em 2016.

Fazendo – O que você está fazendo

O que você diz que está fazendo, em uma sentença ou um parágrafo curto, deve ser o resultado das Ferramentas 16 a 18: O gancho; A expansão e A magnificação.

Precisa ser curto, simples, chegar imediatamente ao ponto e dizer ao comprador o que ele precisa saber em relação aos próprios desafios, cenários e/ou objetivos pessoais. Precisa ter um efeito poderoso e provocar ressonância imediata.

Como isto:

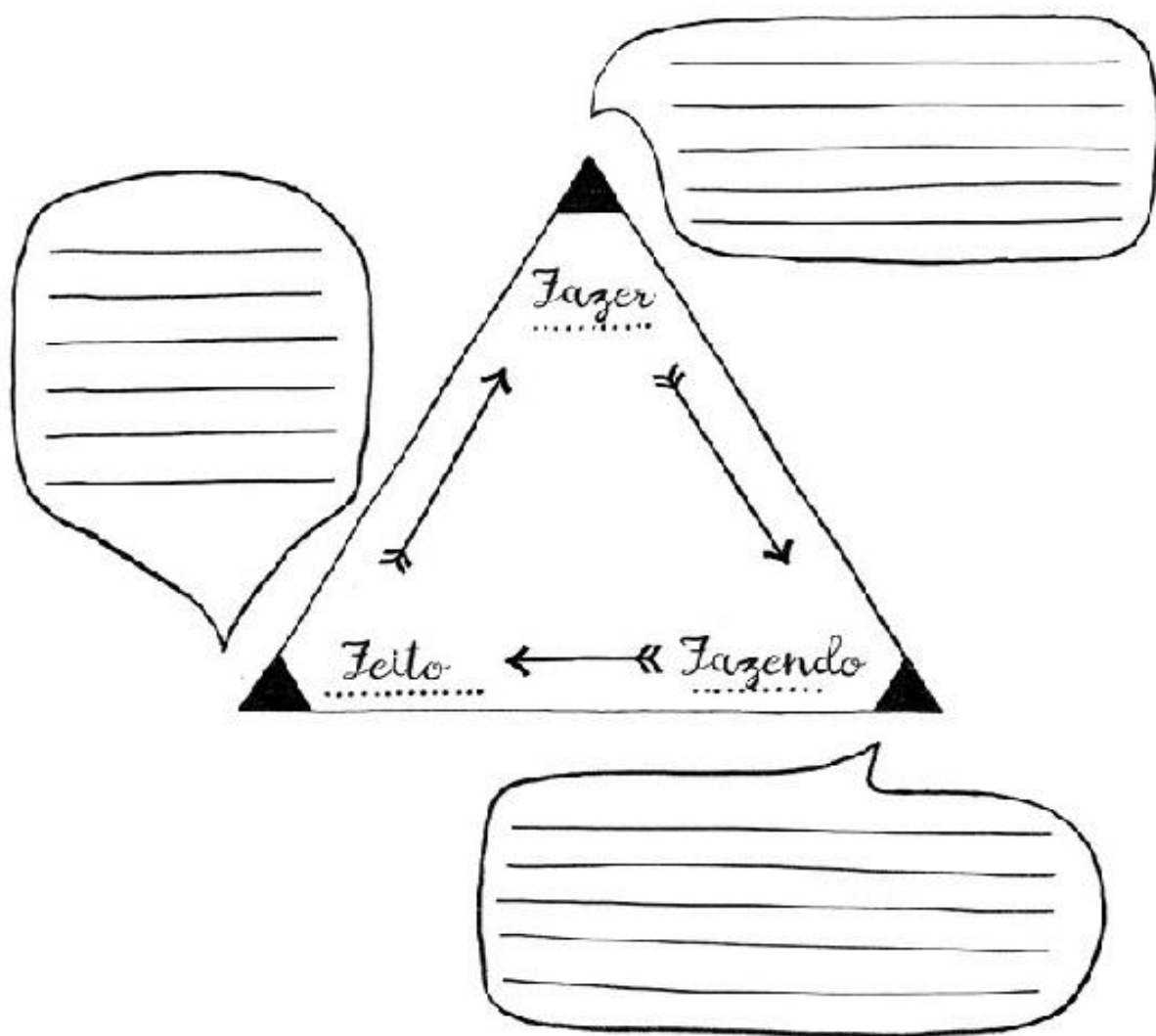
Somos um banco de executivos seniores altamente otimizado para o Google, e nossas estatísticas mais recentes revelam que temos 531.496 profissionais registrados que procuram ativamente novas carreiras em finanças.

Ou:

Nossa pesquisa prova que você está se comunicando com as pessoas que interessam. E nossos relatórios lhe darão a verdadeira compreensão de seu público-alvo, tornando a RP muito mais eficaz.

28

FAZER,
FAZENDO,
FEITO



Feito – O que você fez

É sua oportunidade para visar a um momento específico. Use a Ferramenta 22: A verificação da realidade, e o gatilho emocional da pressão social. O que mais você fez recentemente que seria interessante?

Como isto:

Mais recentemente, propiciamos à Dillons & Miller a transição para o comércio *mobile*.

Outra estrutura de e-mail que possibilita usar a história estrelar e *o quê?* e *por quê?* de maneira efetiva é: “o que, como, por quê”. Se você está mais avançado na venda ou talvez se comunicando com um cliente já conquistado, essa estrutura funciona bem.

Comunique: *O que* você quer fazer, *como* vai fazer e *por que* é importante.

Assim:

Gostaria de oferecer uma demonstração de nossa ferramenta de pesquisa.

Vou enviar um formulário rápido para você me dizer quais funções seriam mais úteis.

Isto vai dar uma ideia clara do escopo da ferramenta e permitir que você receba *feedback* de sua equipe sobre aplicações úteis no XYZ.

EXPERIMENTE:

Escreva seu e-mail de vendas seguindo a estrutura “Fazer, fazendo, feito”. Use as Ferramentas 5 a 13 para agrupar e identificar as informações que você precisa incluir.

FERRAMENTA 29: O ASSUNTO ASSASSINO

Em publicidade, o título sempre foi extremamente significativo, pois determina a primeira impressão do leitor, sua decisão instantânea e seu

atalho emocional para o sim ou o não.

David Ogilvy acertadamente afirmou: “Em média, cinco vezes mais pessoas leem o título que o texto. Portanto, a menos que seu título venda seu produto, você desperdiçou 90% do seu dinheiro”.

Também em vendas, você tem a oportunidade de causar o mesmo impacto por meio do título no assunto do e-mail e melhorar de modo considerável as taxas de abertura da mensagem.

Se sua mensagem causar impacto nessa fase, você incentiva a mente do leitor a aceitar o e-mail de vendas. Seu e-mail cai em uma caixa de entrada lotada, e seu comprador decide se gosta de você e do que está dizendo, se o que está vendendo é relevante e, o mais importante, se vai excluir sua mensagem ou lê-la – um catálogo de decisões instantâneas com base em algumas palavras simples.

Todos os dias minha caixa de entrada fica cheia de assuntos altamente descartáveis, como:

- “Helen, ganhe 10% de desconto” (não, obrigada, você está competindo com uma centena de ofertas semelhantes).
- “Boletim Informativo de Dezembro” (desse eu quero distância!).
- “Teste gratuito do software ABC” (não tenho tempo, desculpe – não estou emocionalmente vendida).

Quando você tem o assunto do e-mail certo, fisga o leitor desde o início, consegue que ele leia sua oferta e vende seu produto muito mais vezes.

Aqui estão algumas coisas a fazer:

Foque o cliente

Ninguém se importa se você acaba de lançar um novo hotel ou uma nova plataforma de publicidade. Todo mundo se preocupa como isso o beneficia. Tente mudar um assunto como “Serviços de relacionamento com

investidores” para “Comunicando-se com seus investidores”, e veja sua taxa de resposta aumentar.

Use a palavra *você*. Todos nos preocupamos conosco mesmos, com nossos empregos e nossos sucessos. O assunto precisa ser dirigido diretamente ao seu receptor, e “você” e “seu” são palavras muito poderosas. Por exemplo, mude “Monitoramento de software” para “Como anda seu site?”. Mude “Ótimas dicas de jardinagem” para “Seu jardim = o Mediterrâneo”. Outro ótimo exemplo que eu vi recentemente foi “Você é normal?”.

Olhe para o futuro

Como você pode posicionar seu produto para que ele impulse sua perspectiva para o futuro? Apelar ao desejo do comprador de estar à frente vai despertar interesse e apelar ao gatilho da urgência.

“Um alerta antes que seja tarde” foi um ótimo assunto que eu vi recentemente e que me fez clicar!

Insinue consumo rápido

Insinue que o conteúdo será consumido com rapidez – você fez o trabalho duro pelo seu comprador. Ninguém quer ler montes de conteúdo, e se a pessoa tem várias tarefas para fazer nessa manhã um assunto que implica uma visão geral rápida, ou um excerto do conteúdo, é muito mais atraente que algo que exija tempo para digerir.

Acrescente ímpeto

Existem vários estágios de uma venda nos quais você pode precisar usar o assunto do e-mail com sabedoria. Para prospectar, é claro, mas outro momento crucial é após uma reunião inicial, quando você está enviando suas impressões sobre o trabalho conjunto ou até mesmo a proposta de negócio completa. Essa é a oportunidade de acrescentar ímpeto no assunto e estender o relacionamento. Em vez de usar “Proposta”, escreva no assunto “Próximas etapas” ou “Trabalhando juntos”, e conduza o comprador pela jornada da venda.

Aqui estão algumas coisas a não fazer:

- Não venda na caixa de assunto da mensagem.
- Não use truques. Seu assunto deve estar relacionado à sua mensagem. Um assunto artificioso, não relacionado, só causará ressentimentos.
- Nunca use *caps lock* (todas as letras maiúsculas), pois vai parecer que você está gritando.
- Nunca use pontos de exclamação ou reticências; faz você parecer insistente e artificioso demais.

29

O ASSUNTO

ASSASSINO

MENSAGEM

ENVIAR

SALVAR

APAGAR

IMPRIMIR

PARA ▼

ASSUNTO:

MENSAGEM

ENVIAR

SALVAR

APAGAR

IMPRIMIR

PARA ▼

ASSUNTO:

MENSAGEM

ENVIAR

SALVAR

APAGAR

IMPRIMIR

PARA ▼

ASSUNTO:

EXPERIMENTE:

Escreva uma linha de assunto para seu e-mail com base nas dicas acima ou de modo que atenda a um destes três critérios:

- *Use as palavras “você” ou “seu”;*
- *Insinue um rápido consumo;*
- *Acrescente ímpeto.*

FERRAMENTA 30: ESPREMER

O e-mail pode ainda ser nossa ferramenta de comunicação escolhida no local de trabalho, mas é uma tábua de salvação. Aplicativos de comunicação mais simples, menos verbais, instantâneos, grátis e, em última análise, mais inteligentes estão se espalhando do social para nossa vida profissional. Por exemplo, LinkedIn, Twitter, Facebook e WhatsApp estão todos logo atrás do e-mail.

O WhatsApp é um aplicativo de mensagens instantâneas que permite que nos comuniquemos com qualquer pessoa, de graça, e que criemos amizades, interesses e, cada vez mais, grupos profissionais. Ao lado das outras tecnologias similares, está rapidamente ocupando o terreno antes reservado ao e-mail.

Usando o WhatsApp, em poucas palavras podemos obter as informações de que precisamos e decidir “sim” ou “não” em relação a uma série de perguntas – desde encontrar amigos para sair, até decidir marcar ou não uma reunião um vendedor e discutir seu produto.

Vamos imaginar que estamos escrevendo para vender no WhatsApp. O que você poderia dizer nessas poucas linhas?

Se eu estivesse oferecendo desenvolvimento de vendas, seria simples:

Nós focamos a mente, o aperfeiçoamento de vendedores, e lhes damos as ferramentas mentais para instigar, persuadir e fechar mais vendas, com mais frequência.

Ou para uma empresa de desenvolvimento de liderança voltada para o futuro:

O conteúdo de nossas oficinas tem relação com seu futuro, e vai educar e aprimorar seus líderes para o que está por vir.

EXPERIMENTE:

Imagine que você precisa enviar uma mensagem de vendas pelo WhatsApp, uma versão condensada do clássico discurso de elevador, como descrito antes.

O que escreveria?

Faça um teste

Agora que você leu como elaborar uma boa mensagem e sabe qual estrutura e conteúdo geram interesse, faça um teste analisando as seguintes mensagens de WhatsApp e o seguinte e-mail e identifique:

- A estrutura “Fazer, fazendo, feito” ou “O que, como, por quê”;
- O uso de gatilhos emocionais (consulte a IPC para recordá-los);
- Um assunto forte;
- A história (quem, o que, como, por que, quando, onde);
- O gancho (focado no cliente).

Isso permite que você veja essas estruturas em ação e saiba como pode aplicá-las em suas próprias comunicações de vendas. Nem todos os e-mails ou todas as mensagens de WhatsApp contêm todos os elementos – o próximo passo é identificar onde poderiam ser aprimorados!



Oferecemos a possibilidade de entender com precisão como sua linguagem se compara com a dos jovens da geração Y, e como ajustá-la para atraí-los e entusiasamá-los.

09:45 ✓✓



O resumo das notícias diárias vai dar a seus líderes o conteúdo de que eles necessitam para informar, enriquecer e diferenciar seus conselhos aos clientes.

11:35 ✓✓

MENSAGEM

 ENVIAR

 SALVAR

 APAGAR

 IMPRIMIR

PARA ▼

ASSUNTO: Alcançando investidores independentes

Olá, Maria,

Seria ótimo se você tivesse um tempo para conversarmos sobre desenvolvimentos aqui na [nome da sua empresa] que são especificamente relevantes para [nome da empresa do comprador]

O recente e constante aumento de investimentos independentes criou novas oportunidades para a área de administração de riquezas, e temos diversas opções entre impressos, eventos e *mobile* que permitem alcançar nosso excelente público de investidores ativos.

Há pouco tempo, Maria, com intenção de obter mais tempo presencial com nossos investidores ativos, realizamos um café da manhã em nossa sede.

Avise qual seria um bom horário para conversarmos. Seria ótimo conhecer seus planos para este ano.

Um abraço,

Helen

30



'ESPRESSO'

08:45 ✓✓

MANTENHA-SE NA LINHA

Mesmo com a maior boa vontade do mundo, é fácil desviar-se do curso ao comunicar sua venda e recorrer a uma abordagem egocêntrica, racional e pesada.

Você precisa de um treinador mental interno para se manter empático e garantir que seu conhecimento esteja no centro da abordagem emocional. As Ferramentas 31 e 32 são duas verificações que você pode fazer para se manter no caminho certo.

FERRAMENTA 31: A ESCALA DELES

O receptor está analisando sua comunicação com uma coisa em mente: “O que há aqui para mim?”. É muito fácil pender para uma abordagem que esqueça isso e foque você e o seu produto – a menos que você se mantenha na linha.

Usando a Ferramenta 31, em uma extremidade da escala, imagine que temos uma comunicação de vendas totalmente focada em você. É um lixo egocêntrico, pesado, altamente ignorável. Na outra extremidade, há uma abordagem focada no receptor, que leva em conta suas necessidades, desejos, metas e gatilhos; e o gancho é ressoante e empático.

EXPERIMENTE:

Cada vez que você escrever um texto para seu cliente – uma abordagem, um e-mail, uma proposta –, dedique um tempo para analisá-lo usando a escala deles, com seu comprador em mente.

Como é a sua comunicação? Onde ela se posiciona na escala? Quanto foca neles, e quanto em você?

Se for muito em você, é preciso repensar isso. E se for muito neles, você precisa se perguntar: deixou claro o que você faz?

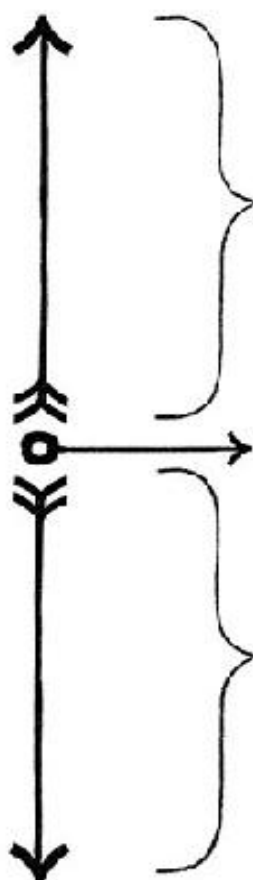
A ESCALA

» DELES «

.....

» ELES «

.....



REPENSAR

.....



REPENSAR

.....

» VOCÊ «

.....

FERRAMENTA 32: A ESCALA EMOCIONAL

Sabemos que carisma é um dos principais gatilhos emocionais que podemos usar numa venda. Isso pode ser reforçado pelo estilo de nossa comunicação, e muitas ferramentas da seção **Pensar** vão ajudar com isso. Mas devemos ainda nos certificar de que estamos usando outros gatilhos, como pressão social ou escassez – como e quando for apropriado.

Em uma extremidade da escala, temos uma comunicação de vendas emocionalmente nula; na outra, uma que transborda emoção, mas carece de argumentação.

EXPERIMENTE:

Avalie a ressonância emocional de sua comunicação. Identifique os gatilhos, procure o propósito e use esta escala.

Procure também a história racional – seu argumento é claro, empático e forte?

Use esta ferramenta para se assegurar de chegar ao meio-termo.

O PODER DAS IMAGENS

.....

Usar as palavras certas, na ordem certa, no momento certo, é essencial para qualquer grande atividade de venda. Mas há algo que supera a eficácia das palavras para vender: o uso de recursos visuais.

A linguagem, por mais concreta que seja, é sempre muito mais difícil para o cérebro processar que as imagens. O cérebro processa imagens até 60 mil vezes mais rápido que texto. De acordo com um fenômeno conhecido como efeito de superioridade da imagem, 72 horas mais tarde também temos seis vezes mais probabilidade de nos lembrar de uma imagem do que de palavras. O uso de palavras e imagens juntas aumenta esse impacto mais

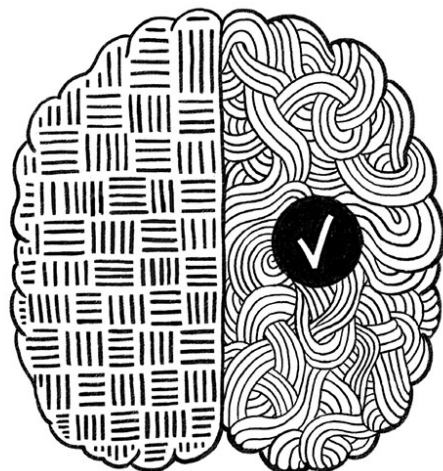
adiante e consolida os fatos que você está tentando comunicar. O visual também apela para o lado direito do cérebro, mais emocional. É importante saber isso quando queremos que nosso discurso de venda seja notado e lembrado.

Leonardo da Vinci era um defensor do poder do desenho e contra a descrição excessiva. Ele acreditava que usar muitas palavras para explicar as coisas simplesmente confundia o público:

quanto mais detalhadamente você descrever, mais confundirá a mente do leitor e mais o impedirá do conhecimento da coisa descrita; portanto, é necessário desenhar, assim como descrever [...] Eu o aconselho a não se preocupar com palavras a menos que esteja falando com um cego.

Usar imagens em sua venda vai evitar a confusão que pode ocorrer quando tentamos explicar o complexo. Ao descrever visualmente o que está oferecendo, você elimina a ambiguidade potencial e, automaticamente, torna muito claro o que está tentando explicar. Você será capaz de visualizar os pedaços certos de sua história, de evitar qualquer jargão indesejado e alcançar o santo graal da comunicação de vendas: a compreensão do comprador.

Há um equívoco comum em acreditar que usando recursos visuais você vai simplificar demais sua venda. Mas o objetivo de criar uma representação visual da venda não é simplificar demais, e sim tornar visível o que você está tentando dizer. Isso não significa necessariamente produzir uma imagem digna do próprio Leonardo da Vinci. Tão poderoso quanto uma pintura soberba, um esboço ou rabiscos com recursos visuais imediatamente reconhecíveis e compreensíveis por todos é do que você necessita em sua venda.



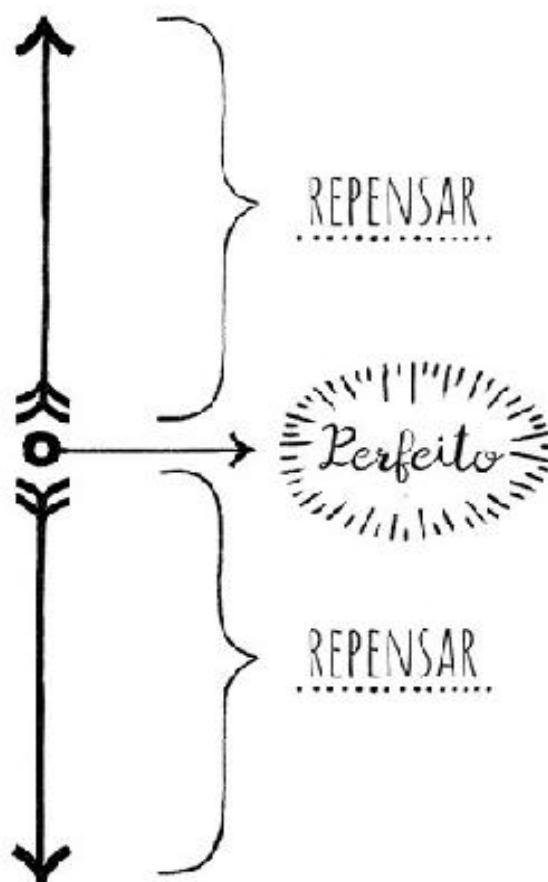
Os recursos visuais precognitivos são ideais. São imagens muito simples, como um polegar levantado para significar “bom” e um coração para significar “amor”. Essas imagens são trabalhadas pelo inconsciente muito antes de nossa mente consciente captá-las. Não implicam muito esforço mental para serem entendidas, portanto, ajudam a visualizar a venda. Se sua venda vai exigir uma imagem simples ou uma mais elaborada do cenário em mente, vai depender do conhecimento do público acerca do assunto.

Assim como com as palavras, você precisa ter o comprador em mente quando criar seus recursos visuais. Pergunte-se: “O que eles precisam ver para entender isto?”.

A ESCALA EMOCIONAL

32

Emocional



RACIONAL

Quando olhamos para uma imagem, primeiro a vemos e processamos mentalmente, então, no mesmo instante, nos imaginamos nesse cenário. Depois nos voltamos para as palavras em busca de mais clareza. Ao elaborar um recurso visual, portanto, devemos ser tão empáticos quanto na escrita. Use a Ferramenta 14 para entrar na mente do comprador e se pergunte: “O que eles gostariam de ver?”; “Como posso ter certeza de que o comprador se vê e quer meu produto?”.

Costumo usar recursos visuais para vender. Começo com uma caneta na mão e literalmente vou esboçando o que estou tentando vender.

Aqui estão duas técnicas visuais para você começar a usar recursos visuais em sua venda: Ferramenta 33: Desenhando: Três etapas; e Ferramenta 34: Desenhando: Eles. Ambas ajudam o comprador a enxergar com mais rapidez eles mesmos e sua situação.

FERRAMENTA 33: DESENHANDO: TRÊS ETAPAS

Já discutimos a utilidade de dividir uma venda em três etapas, e esse mesmo processo pode perfeitamente ser acompanhado de uma representação visual, para aumentar a clareza.

Você pode usar recursos visuais quando vender pessoalmente apenas pegando uma caneta e desenhando. Ou, se trabalha em uma colaboração próxima com um designer, pode criar imagens digitais para serem usadas online e por meio de materiais com propostas, mídias sociais e e-mails.

- Comece pensando no processo de três etapas, que inclui uma entrada, um processo e uma saída.
- Agora, ilustre as etapas: a primeira imagem, na extrema esquerda, deve ser a situação atual do comprador.
- No centro, você deve visualizar “como você pode ajudar”.

- E, na extrema direita, imagine o “cenário melhorado” do comprador, depois do seu envolvimento.



Essa estrutura também cria um “fluxo” visual da esquerda para a direita, um senso de movimento que espelha a ideia de progresso e desenvolvimento que você está oferecendo ao comprador. Depois de desenhar esse “fluxo”, acrescente palavras que reforcem a eficácia das imagens.

Em meu exemplo, uma venda de três etapas é ilustrada ludicamente por imagens de plantas em crescimento. A primeira etapa é plantar uma semente (seu cliente como uma pequena empresa); a segunda é regar a semente para que se desenvolva (você, o facilitador do crescimento); por fim, temos o crescimento da planta (a saída, ou resultado, graças a você).

EXPERIMENTE:

Volte à Ferramenta 24: Três etapas, para recordar que uma venda eficaz tem um começo, um meio e um fim. É essa estrutura que permite ao receptor ver como o produto ou serviço que você oferece o leva de onde está agora aonde quer chegar. Agora, use o espaço fornecido na Ferramenta 33, na próxima página, para visualizar esses três estágios da venda, usando desenhos de traços simples.

Pense em como isso poderia ser reproduzido digitalmente e como pode se tornar a primeira página de uma proposta; ou crie a imagem principal em uma página web para uma campanha de prospecção.

33

DESENHANDO:
.....
» três etapas «

1

CENÁRIO ATUAL
.....

2

COMO VOCÊ AJUDA
.....

3

CENÁRIO MELHORADO
.....

FERRAMENTA 34: DESENHANDO: ELES

Seu comprador está olhando para a imagem que você criou, tentando imaginar exatamente como se relacionar com ela. Ao criar uma imagem que represente de forma simples e clara o comprador e colocá-la no centro de sua ilustração, você aumenta os níveis de empatia.

Criar um visual como esse significa que você também pode pular direto para a parte certa da história e demonstrar aquilo que em vendas chamamos de “fluência situacional”. Isso significa ser capaz de falar com facilidade sobre a situação atual do seu comprador – algo que você deve ser capaz de fazer se já houver concluído a IAC. Para demonstrar fluência situacional no contexto de uma reunião presencial você precisa saber qual parte de sua venda é mais atraente para o comprador, ajustando sua ideia com base na conversa que estão tendo. Em vez de vender a ele tudo que tem ou de começar do início, você pode usar uma imagem para pular direto ao pedaço de sua história que serve para ele. Se o comprador só está interessado em suas oportunidades de patrocínio, e não no envio mais vasto de publicidade, por exemplo, visualize somente essa oportunidade.

Pense em seu comprador como o centro da imagem. Em torno dele, desenhe os benefícios visíveis de usar seu produto. Mais uma vez, use palavras em conjunto com imagens para aumentar o impacto e a clareza.

Em meus exemplos, você verá que o comprador é representado por um círculo – pela simplicidade. Em seu cenário, você pode escolher qualquer forma. De novo, os recursos visuais precognitivos são bons aqui, como um homem feito só de traços, um cérebro, uma cabeça, uma seta ou até mesmo o contorno de um computador.

34

DESENHANDO: » ELES «

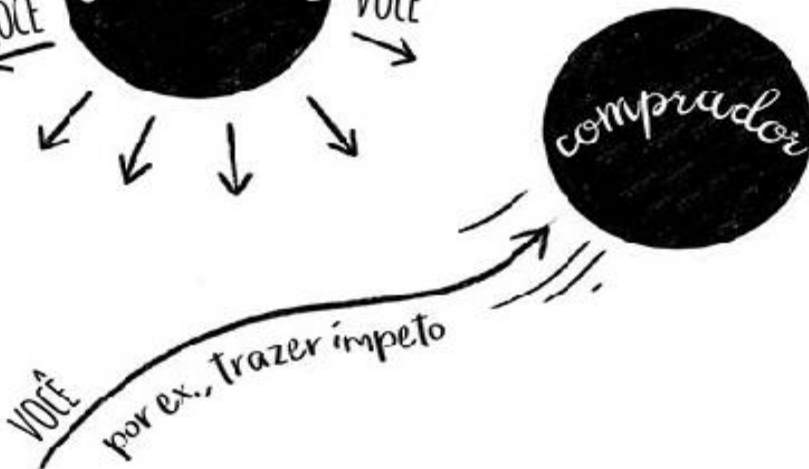
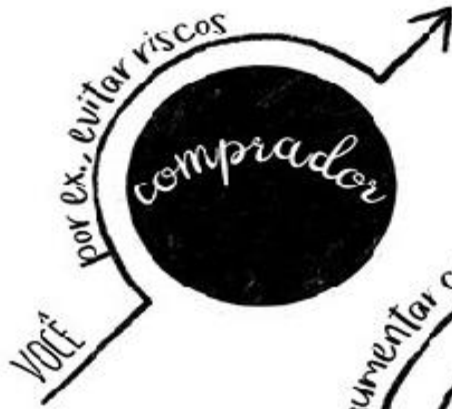


EXPERIMENTE:

Imagine seu comprador no centro da imagem. Desenhe seu produto ou serviço ao redor dele. Exatamente como você lhe dá apoio, reforça sua posição atual e o catapulta para o futuro? Como você pode simbolizar isso usando recursos visuais precognitivos?

A importância de usar recursos visuais está no aumento da empatia. Brinque um pouco com o uso deles, até se sentir confiante.

3 Texto original: *I keep six honest serving men/(They taught me all I knew);/ Their names are What and Why and When/ And How and Where and Who.*



CAPÍTULO

6



melhorar

"ELA SABE QUE NÃO HÁ NENHUM
SUCESSO COMO O FRACASSO.
E ESSE FRACASSO TAMBÉM
NÃO É NENHUM SUCESSO." BOB DYLAN¹

1. Trecho de "Love Me or Leave Me", canção de Bob Dylan (1961).

6

As Ferramentas 35 a 46 vão ajudá-lo a:

- ***Reconhecer e aceitar seus erros e aprender com eles;***
- ***Abandonar sua abordagem irracional do progresso e aceitar uma abordagem mais flexível do sucesso;***
- ***Usar e aperfeiçoar sua mente criativa para aumentar o impacto de sua venda.***

Até agora, as Ferramentas 1 a 34 permitiram que você tivesse a realidade nas mãos por tempo suficiente para reconhecer o cenário global do comprador e seus detalhes. Você estendeu seu conhecimento para além das motivações organizacionais e incluiu motivações pessoais, além de reconhecer o crescente papel do significado (*o por quê?*) na tomada de decisões. Ao sintetizar todas as informações à sua disposição, você foi capaz de posicionar e embalar seu produto para que sua história de vendas de fato atingisse seu comprador.

Mas ainda não terminou. Você acha que acertou, porém, mais cedo ou mais tarde, estará dizendo a mesma coisa que todos os demais, e sua venda terá perdido completamente o impacto. É frustrante; você está dizendo as coisas certas, mas sua interpretação – seu gancho – se torna totalmente ignorável.

Por quê? Porque ele terá perdido o frescor da singularidade. O conhecimento completo adquirido na IAC tornou você capaz de criar uma venda para avivar a mente do seu comprador, encorajando-o a receber sua mensagem de vendas. Mas, inevitavelmente, esse impacto vai desaparecer, os concorrentes vão se recuperar, e seu estilo único se tornará o comum. Esse é um dos maiores riscos em vendas. Empresas com apetite para vendas

desenvolvem mensagens para vender, e vendedores vorazes as levam ao mercado. Mas, por descuido, passam meses sem revê-la, às vezes anos. Isso acaba resultando em falta de interesse, diminuição das taxas de resposta e redução nas vendas. Em outras palavras, a abordagem de vendas está falhando.

Além disso, talvez você ainda não tenha interpretado bem suas matérias-primas. Você tem todo o conhecimento e diligentemente o sintetizou naquilo que parece uma abordagem persuasiva, mas, a menos que seja de fato o comprador, é muito difícil saber qual será a reação dele de verdade. Resultado: outra abordagem de vendas falha.

Nem tudo está perdido. Esses tipos de desafios são esperados em todas as atividades de venda e devem ser aceitos como importantes etapas de melhoria. É algo que os vendedores experientes e confiantes reconhecem e aceitam. Eles têm plena consciência de que vender está longe de ser uma atividade estática, que é mais um processo dinâmico, com frequência turbulenta, com altos e baixos, sucessos e fracassos na mesma medida.

Ao contrário do que você pode pensar, enganos e erros são parte essencial de uma venda bem-sucedida. Vender sem erros só pode ser medíocre e não resiste ao teste do tempo. Uma melhora efetiva implica aceitar os baixos, os erros e as quedas que existem no sucesso. São os baixos que alimentam os altos muito maiores, porque a informação recolhida desses declives permite que os vendedores vejam com mais clareza como melhorar o impacto da próxima vez – que é onde você pode usar sua imaginação, sua habilidade criativa inerente.

Melhorar, então, implica dois mecanismos humanos vitais: o desejo de aprender continuamente e nossas habilidades criativas naturais.

TORNE-SE UM PERITO EM ERROS

O problema que enfrentamos com essa abordagem ondulante do sucesso é que nossa preferência mental enraizada é por uma abordagem mais linear do progresso. Nós nos sentimos mais à vontade seguindo um caminho reto que um com quedas, reveses e obstáculos. Ellen Langer chama isso de nossa “orientação ao resultado” enraizada, que em nosso estado irracional é difícil abandonar.

Langer afirma que isso começa na escola, com nossas primeiras experiências na educação. Aprendemos a nos preocupar com o valor das coisas e nos concentrar em metas, o fim bem-sucedido, em vez de conquistar o processo pelo qual essas metas serão alcançadas metódica e meticulosamente. Nossas primeiras memórias de realizações estão relacionadas à entrega de um resultado desejado que acarreta uma recompensa (ou seja, bom resultado na prova na primeira vez = o tipo “certo” de inteligência), com poucas segundas chances e oportunidades limitadas para mudar de posição depois de aprender com os erros. Langer elabora: “Essa busca simplória por um resultado ou outro, desde amarrar cadarços até entrar na Universidade de Harvard, dificulta ter uma atitude atenta em relação à vida”.

Essa orientação para o objetivo se tornou uma mentalidade profundamente arraigada, tanto no âmbito individual quanto do ponto de vista que predomina entre as corporações. Infelizmente, velocidade e eficiência são os valores centrais dessa abordagem, e fomos programados para nos sentir desconfortáveis com o progresso não linear que envolve também fracasso. Ou, no mínimo, para ter medo disso.

A habilidade inteira de vender se completa melhor dessa forma não linear. Os melhores vendedores aprenderam a superar essa mentalidade e aceitar os erros. Em vez de “Posso fazer isso?”, Langer sugere que nos perguntemos

“Como faço isso?”. O que nos obriga a prestar atenção plena a cada passo do processo de aprendizagem. Não é questão de “Se isso não der certo, sou um fracasso”. Deveria ser “Se isso não der certo, vou ajustar essa parte e tentar de novo”. Esse é o ponto de vista dos maiores profissionais de vendas.



Esse é um tipo de filosofia que reconhece que toda atividade é um processo. Para conseguir isso em nossas vendas, devemos começar passando de uma abordagem linear e irracional a outra “processual”, compreendendo a necessidade de evolução e mudança contínua. Em nosso processo de venda não haverá fracasso, apenas opções ineficazes com as quais podemos aprender e melhorar para magnificar o sucesso.

Não gostamos de pensar que coisas boas resultam de erros, mas o fato é que temos uma enorme dívida para com eles – aprendemos mais, muito mais, com os erros que com os acertos. E, quanto mais erros cometemos, mais aprendemos. Como o publicitário Claude Hopkins observou: “O homem que faz duas ou três vezes o trabalho de outro aprende duas ou três vezes mais. Ele comete mais erros e mais sucessos, e aprende com ambos”.

Daniel C. Dennett, filósofo contemporâneo e perpetrador de erros confessos, sugere que todos devemos cometer muitos “erros bons” e aprender com eles ao longo do caminho. São esses erros bons que iluminam o caminho a seguir: “Os erros não são apenas oportunidades de aprendizagem; são, em um sentido importante, a única oportunidade para aprender e fazer algo verdadeiramente novo”.

O impacto positivo dos erros constitui a base do que o psicólogo B. F. Skinner chamou de “aprendizado por reforço”. A longo prazo, os erros e sua melhoria resultante são armazenados na memória do nosso sentidor, garantindo que, na pressa, não os cometamos de novo.

A arte de cometer bons erros é tornar-se um mestre nos próprios erros e analisá-los.

Esse tipo de aprendizagem é um processo contínuo, enquanto o conhecimento é um armazém, uma acumulação estática. Em vendas é tão importante aprender continuamente com os erros quanto ter algumas certezas.

Tentar, fracassar e aprender com a própria experiência é algo muito superior à leitura de um livro sobre vendas. Hopkins era fã dessa “escola da experiência” e reconhecia como é difícil aprender a ser um vendedor: “Li alguns desses cursos; eram tão enganosos, tão impraticáveis, que me exasperavam”.

Certa vez, um homem me trouxe o curso de publicidade de uma grande escola técnica e me perguntou como melhorá-lo. Quando li, disse: “Queime-o. Você não tem o direito de ocupar os mais impressionantes anos de um jovem, os anos mais preciosos, com essa porcaria. Se ele passar quatro anos para aprender essas teorias, passará uma dúzia para desaprendê-las”.

Os ensinamentos deste livro – as ferramentas e a teoria – foram construídos com base em muitos erros, que revelaram e reforçaram tudo o que é certo e o que é certeza. As ferramentas são atalhos para você alcançar o mesmo nível de compreensão, mas o importante é continuar cometendo seus próprios erros e chegar a conclusões por meio de sua própria experiência.

Além de aprender com os erros, é crucial aprender com o que funciona e repetir o que os vencedores fazem. Seu público está mudando o tempo todo, e você deve manter e explorar aquilo que gera a resposta certa.

Uma ótima maneira de fazer isso é elaborar um arquivo de linguagem, imagens e campanhas bem-sucedidas, suas ou de outras pessoas. Recolha-as de outras indústrias também. Algumas das maiores ideias que tive foram uma versão de algo que vi funcionar muito bem em outro lugar.

FERRAMENTA 35: OS DENTES DO TUBARÃO

Em todas as descobertas científicas – de experiências diárias até algumas das maiores descobertas de todos os tempos – existe um palpite esclarecido de um cientista experiente, com uma base de conhecimento. Essa é a hipótese. A isso se seguem um experimento e a entrega dos resultados, que muitas vezes podem ser inesperados e levar a repensar, mudar o foco e refazer. Essa é a base de tentativa e erro, e, sem isso, o experimento não chegaria a lugar nenhum e não aprenderíamos nada. Muito do que existe de melhor em ciência ainda precisa passar desse estágio, ainda trabalha pela perfeição. Com vendas é a mesma coisa.

O pensamento novo e inovador sempre acaba em um determinado número de erros – mas você vai alcançar muito mais que seus pares avessos ao risco. Tornar-se um mestre na arte de errar é a chave para progredir em vendas.

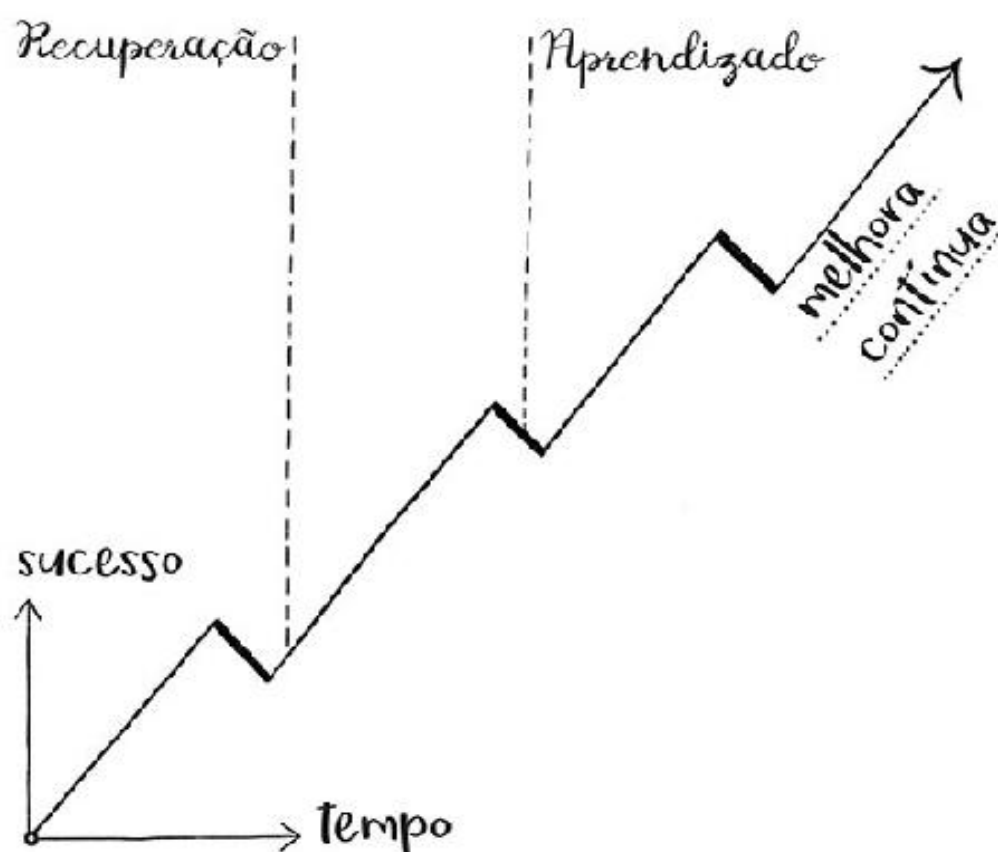
Pense na jornada de venda ideal como o formato dos dentes de um tubarão: com altos e baixos ao longo do processo.

EXPERIMENTE:

Para seu próximo projeto de vendas, depois de ter reunido todo o conhecimento de que precisa e de interpretar sua venda, compartilhe com os demais. Acompanhe a resposta e aprenda com as razões da rejeição. Em termos mais simples: reúna resultados, aprenda com eles e melhore.

Ou pense em um projeto no qual obteve um grande sucesso diante da adversidade. Como aprendeu com o negativo? Como melhorou seu processo?

OS DENTES DO TUBARÃO



FERRAMENTA 36: A ESPIRAL

O fato é que é muito raro produzirmos nosso melhor trabalho na primeira tentativa. Com sua melhor venda é assim: vai levar de tempo e vários rascunhos até chegar ao modelo certo. Cada tentativa é necessária, e cada uma acrescenta algo ao resultado. Mas serão necessárias várias tentativas para alcançar a perfeição.

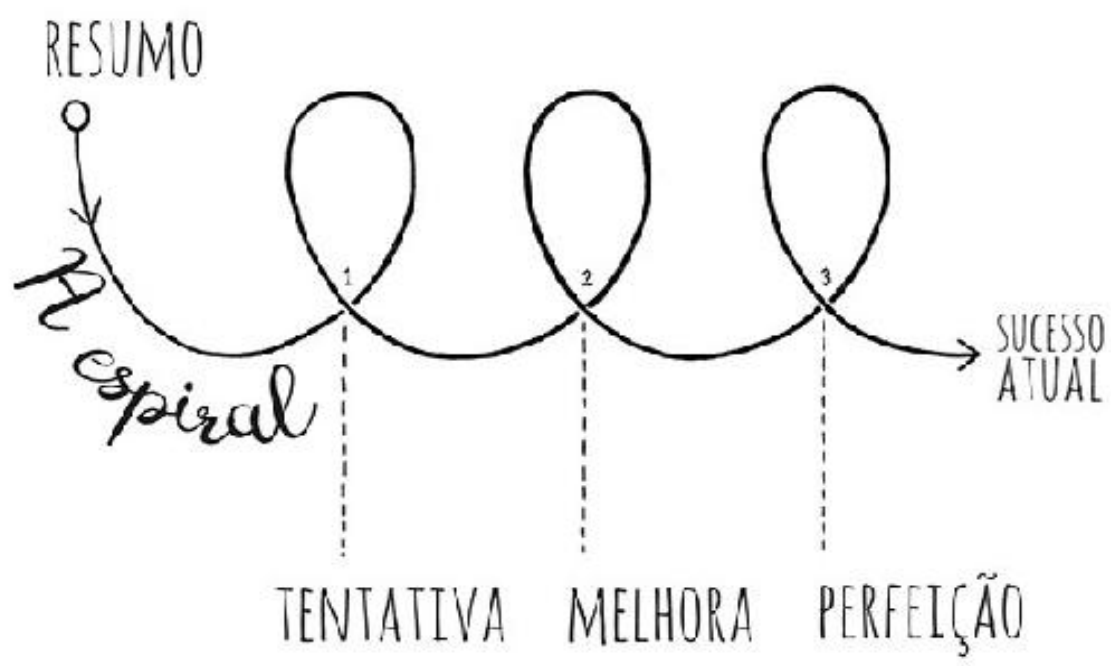
Pense em cada tentativa de venda como uma espiral com três voltas de igual tamanho – isso vai forçá-lo a concluir o projeto pelo menos três vezes. A primeira tentativa será tirar seus pensamentos do seu pensador e passá-los para o papel, registrando-os para que possam ser manipulados e melhorados. É provável que essa etapa só produza um primeiro rascunho básico – algo a ser amassado e reformulado no rascunho seguinte. A segunda tentativa será uma melhoria, e a terceira chegará à perfeição – ou a algo suficientemente próximo.

Para se destacar com suas mensagens e sua comunicação de vendas, não pretenda concluir projetos importantes na primeira tentativa. Conte com um aumento no número de vezes para chegar ao fim do projeto. O número mágico parece ser pelo menos três vezes. E reservar uma quantidade decente de tempo entre cada tentativa também ajuda.

Em cada estágio do ciclo você melhora e se aperfeiçoa.

EXPERIMENTE:

Ao criar sua abordagem de venda, use este modelo de espiral para aliviar a pressão de sua primeira tentativa. Você tenta algo, depois o aprimora e, na terceira tentativa, aperfeiçoa. Entre cada tentativa, dê-se um tempo para reunir os fatos e pensar sobre o que quer criar e comunicar.



AUMENTE A APOSTA CRIATIVA

Usando a tecnologia mais recente, somos cada vez mais capazes de medir não apenas quantas vezes nossas mensagens são lidas e compartilhadas como também onde são lidas, quando e em qual dispositivo. É fácil ver quais mensagens e estilos de campanha estão funcionando e quais não, e agora existem centenas de tecnologias “observacionais” que oferecem seus serviços para equipes de vendas. Esses dados são úteis, mas não devem ser tratados como um fim em si, mas como o meio para um fim.

É importante reconhecer isso. Algumas abordagens de venda e organizações focadas no marketing estão colocando ênfase demais nesses dados, preocupadas demais com os fatos e não o suficiente com aprender com eles para oferecer ideias que possam virar o jogo.

Quanto mais sabemos, mais acabamos ficando igual a todos os outros. Afinal, fazer a coisa matematicamente significa que todo mundo está fazendo do mesmo jeito, levando o comprador ao maior tédio da vida.

Nesse clima de apatia do comprador, podemos usar esses dados e nosso conhecimento para agitar a criatividade em nossa venda e causar o impacto mais importante. A tecnologia pode nos ajudar com esse objetivo, mas não deve assumir o controle.

O psicólogo William James sempre esteve mais interessado no que ele chamou de “a metade não científica da existência”, o que nos lembra de que a ciência é, de fato, incompleta. A venda verdadeiramente bem-sucedida contém essa margem não científica e procura criar um estilo e resultados frescos e inovadores. Apostar no seguro não é mais jogar de forma inteligente. A única maneira de se destacar é aumentando a aposta criativa.

VOCÊ É CRIATIVO

Talvez você não ache que criatividade seja relevante para seu papel e ache que deve ser algo reservado ao artista ou a quem tem o dom. Isso não poderia estar mais longe da verdade.

Cada vez que modifica um comportamento, ou inventa uma nova receita, ou convence sua filha, seu irmão ou cônjuge a ver as coisas do seu jeito, você está sendo criativo. Arquitetos são criativos quando fazem caber um quarto extra em um terreno pequeno. Os agricultores são criativos quando diversificam as culturas em resposta às mudanças climáticas. Sua professora foi incrivelmente criativa quando encontrou uma nova maneira de, por fim, lhe ensinar a tabuada do sete.

Os “tipos” criativos criam boas ideias, porque todos somos capazes de criar boas ideias. É para isso que é feita nossa mente, com o sentidor e o pensador, os pensamentos inconscientes e conscientes, as memórias intuitivas e de trabalho.

Tudo relativo à venda

O importante é que a criatividade nas vendas ainda esteja voltada para vender mais. Quanto tempo demora até que sua venda, sua história, seu método de apresentação se tornem chatos? Dois meses? Talvez menos. Seu gancho (Ferramenta 16) vai precisar ser atualizado, e seu PdV (Ferramenta 20), que antes era tão surpreendente e desafiador, vai precisar ser repensado. É a mente criativa que traduz seu ponto de vista em soluções atraentes e únicas que vão provocar e instigar seu comprador. Pensar em novas maneiras de vender velhas coisas não é apenas uma habilidade agradável; é uma habilidade essencial.

Em uma edição recente do Festival Internacional de Criatividade de Cannes, as vendas e os lucros ganharam o centro das atenções na descrição dessa atividade às vezes vaga: “Criatividade, que demonstrou um impacto mensurável e comprovado nos negócios de um cliente; criatividade, que afeta o comportamento do consumidor, a equidade da marca, as vendas e, quando identificável, o lucro”.

Você pode descrever a criatividade em vendas como uma nova forma de fazer algo, o que, por sua vez, gera um impacto e um retorno maior. Pensar de forma criativa vai ajudá-lo a vender mais.

O PBP PARA A MENTE CRIATIVA

Todos nós temos a capacidade de ser criativos e de trazer novas ideias e inovações emocionantes para o nosso trabalho, não importa qual seja ele.

As empresas podem ter medo do esforço criativo, mas é importante lembrar que o chefe nem sempre está certo. A Disney incentiva que as ideias venham de baixo, diz Peter Rummell, ex-presidente da Disney Imagineering:

Acho que uma das principais lições que aprendi foi que, apesar da hierarquia de uma organização, uma ideia pode vir de qualquer lugar. Se você é o chefe, não significa que tem uma ótima ideia; não significa que você tem a melhor ideia. Não significa que você vai ser a pessoa mais valiosa no processo.

Essa “melhor ideia” poderia vir de qualquer um – poderia vir de você!

Assim, o primeiro passo para gerar boas ideias é assumir responsabilidade pessoal. As pessoas que têm mais ideias interpretam seu próprio mundo, e não apenas aceitam interpretações de outras pessoas.

Em *Five minds for the future* [Cinco mentes para o futuro], Howard Gardner descreve a mente criativa como “capaz de ir além do conhecimento e da síntese existentes para gerar novas questões, oferecer novas soluções; um trabalho de modelagem que expande gêneros existentes ou cria novos”. Descobrir novas maneiras de fazer coisas antigas é crucial para os vendedores de qualquer nível, por isso precisamos trabalhar para encontrar formas de fomentar nossa mente criativa.

Criatividade requer certa quantidade de direcionamento claro e também caos absoluto, para que resulte em ideias emocionantes. Com parâmetros muito

estreitos as melhores ideias nunca vão aparecer, mas, sem nenhuma diretriz, você vai deixar de perceber o *insight* certo, e suas ideias vão fugir do controle.

Para ajudar a dominar essas duas atitudes cruciais e aprimorar sua criatividade, identifiquei três etapas fundamentais – o PBP – para alcançar o momento “eureka!” de uma ideia única para vendas:

- Preparar
- Brincar
- Ponderar

Dentro da estrutura dessas três etapas, você terá a flexibilidade para permitir que sua mente criativa explore e descubra. Como vimos, o hemisfério direito do nosso cérebro pensante tende a ser mais criativo. Os neurônios fazem caminhos mais longos, tornando os padrões não associados mais fáceis de ver e permitindo uma maior compreensão do cenário geral. Evidências sugerem que pessoas com níveis mais elevados de atividade cerebral direita resolvem com muito mais frequência problemas com *insights* imaginativos.

Dentro de cada etapa estão ferramentas que vão encorajar seu lado direito do cérebro a pensar criativamente, fazer essas conexões e chegar ao momento em que a luzinha se acende.

1. PREPARAR

Uma preparação eficaz significa organizar a base. Antes que você possa gerar as ideias mais empolgantes ou criativas, precisa de um sentidor bem informado e uma visão clara de todas as variáveis associadas. Mergulhe em seu gênero, cometa todos os erros e conscientemente encha sua mente de informações. Pessoas que têm as melhores ideias, na maioria das vezes, trabalham muito duro para isso. Não existem atalhos. Quanto mais conhecimento você tiver do assunto, mais criativo pode ser.

David Ogilvy acreditava firmemente na importância da preparação: “Grandes ideias vêm do inconsciente. Isso é verdade na arte, na ciência e na publicidade. Mas o inconsciente precisa estar bem informado, ou a ideia será irrelevante”.

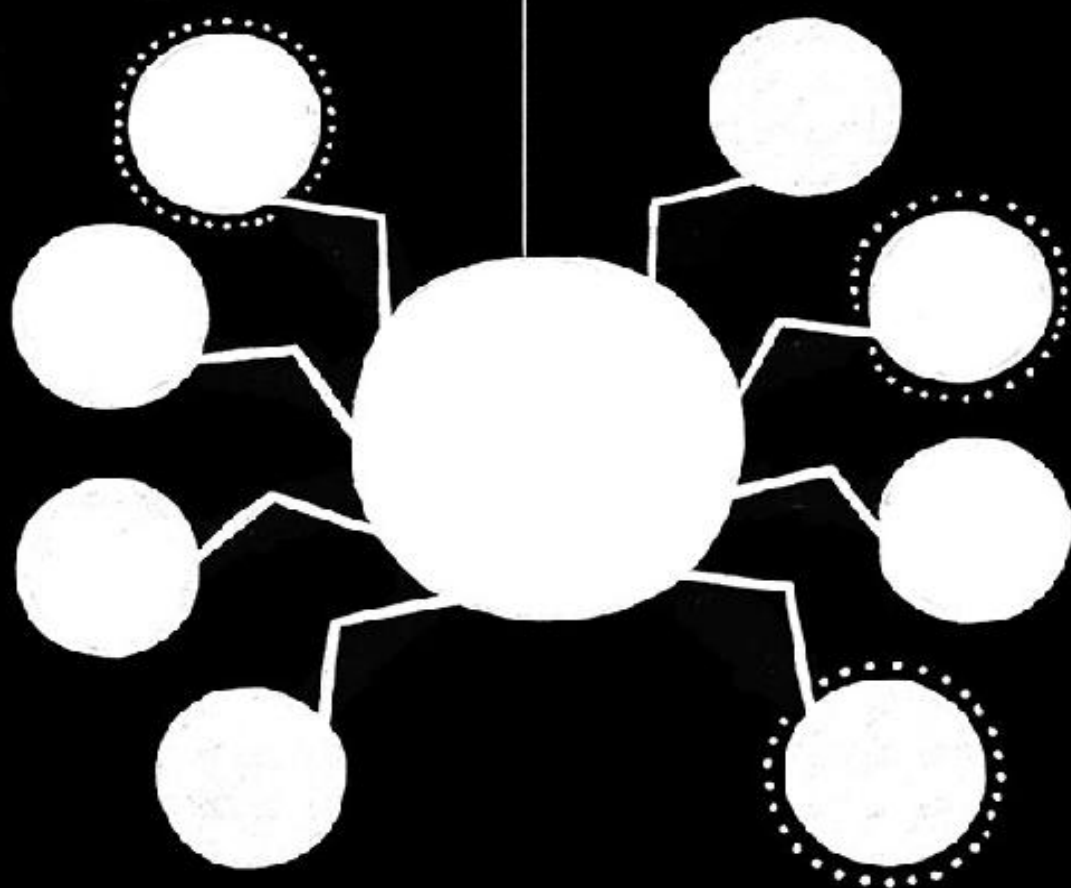
Para se preparar totalmente, você também precisa dizer à sua mente do que ela necessita para trabalhar. Para possibilitar que o pensador identifique os padrões certos e alcance o discernimento, você deve lhe dar um resumo claro, assim como faria com uma agência de publicidade. É melhor que esses resumos sejam simples e sucintos, e que você tenha de resolver um desafio por vez.

FERRAMENTA 37: O RESUMO DA ARANHA

O resumo da aranha é uma maneira de enfrentar uma grande tarefa criativa, dividindo-a em blocos gerenciáveis que não vão sobrecarregar seu pensador.

37

O RESUMO
DA
ARRANHA



O resumo central pode ser, por exemplo: “Como podemos vender mais aulas de fitness para as mães?”. Essa pergunta crucial é difícil de computar para sua mente; há inúmeras soluções e nenhum padrão claro a ser descoberto. O resumo da aranha permite que você fragmente essa pergunta em sub-resumos, como:

- Que exercícios são mais demorados para as mães?
- O que podemos oferecer às mães que elas não podem fazer em casa?

Ao escrever este livro, enfrentei centenas de desafios criativos. Como descrever melhor esta teoria? Como esta ferramenta deve ser ilustrada? Tentar enfrentar todos ao mesmo tempo teria sido impossível. Precisei me informar e enfrentar um pequeno desafio de cada vez.

EXPERIMENTE:

O que você está tentando alcançar? Escreva seu desafio principal no círculo central, o corpo da aranha. Por exemplo: “Como conseguimos reuniões com CEOs?”.

Agora, saia dessa questão central e seja mais específico em seu resumo. A que outras perguntas você precisa responder? Que outros títulos levarão a pedaços menores de conhecimento importante? Por exemplo: “O que é que tira o sono dos CEOs?”; “O que fazemos que é único, e como embrulho esse recurso exclusivo para que os CEOs possam acessá-lo?”.

Responda às questões desses pequenos resumos, e elas vão dar conta do resumo maior para você.

FERRAMENTA 38: ESBOCE SEU RESUMO

Para usar seu pensador com eficácia, você precisa ajudá-lo a reter o máximo de informação possível, para permitir que os padrões sejam encontrados. Mas, como já descobrimos, a memória de trabalho do seu pensador só pode guardar de três a cinco informações por vez.

Como discutimos ao examinar o poder das imagens nas vendas (Ferramentas 33 e 34), esboçar seu resumo permite que você visualize suas informações ao colocá-lo no papel; o que, por sua vez, dá à sua memória de trabalho mais espaço para pegar as coisas da Ferramenta 17: A expansão e encontrar o entendimento correto mais prontamente.

Você pode desenhar o que deseja alcançar, o objetivo ideal sugerido pelo resumo. Isso vai permitir que seu pensador se concentre em como chegar lá.



Ou você pode desenhar seu comprador em sua situação atual. Isso vai retirar grandes pedaços de informação básica do pensador e permitir que ele trabalhe com outros fatos cruciais para encontrar uma alternativa. Se você está vendendo uma ferramenta que automatiza procedimentos de contabilidade, por exemplo, desenhe-os lutando com vários dispositivos e veja o que surge em seu cérebro enquanto olha para essa imagem.

Esboçar seu resumo também envolve o lado direito do cérebro, criativo, o que ajuda a ver o cenário global com mais facilidade.

EXPERIMENTE:

Pegue uma caneta e desenhe seu objetivo ou a situação atual do seu comprador sem você. Obtenha essas informações do seu pensador e use o esboço como um ponto de referência enquanto trabalha com o problema.

FERRAMENTA 39: ACESSE O SENTIDOR: TRÊS COISAS

Ao tentar chegar ao entendimento correto, nosso sentidor vai alimentar, o tempo todo, nosso pensador com informação, e vamos reconhecer um padrão e ter uma ideia rápida. Essas são ideias de “reação visceral”, muitas vezes descartadas ou esquecidas muito depressa.

Depois de fazer o resumo para si mesmo, coloque no papel no mesmo instante seus primeiros pensamentos, que podem ser ideias iniciais muito úteis. Em especial se seu resumo foi claro.

Já ouvi pessoas se referirem a esse processo como “segurar levemente a ideia”. Esses pensamentos rápidos não serão necessariamente o *insight* final, mas devem pelo menos ser anotados. Você poderá expandi-los, rejeitá-los e brincar com eles mais tarde, e são uma maneira de evitar a sensação paralisante de que sua primeira ideia precisa ser a melhor.

EXPERIMENTE:

Na sequência das Ferramentas 37 e 38, quais são as três primeiras coisas que vêm à sua cabeça? Quais são suas ideias iniciais? Anote-as, não importa quais sejam.

39

ACESSE O
Sentidor:
TRÊS COISAS



2. BRINCAR

Agora, você tem todas as informações de que precisa, já se informou e esboçou seu resumo – mas as ideias ainda não apareceram. Você precisa se afastar do pensamento rígido, lançar mão de seu sentidor empacotado e permitir que seu pensador brinque. As pessoas mais criativas do planeta têm plena consciência de que obter as melhores ideias significa brincar com elas primeiro, estendendo seu significado e explorando todas as opções.

FERRAMENTA 40: VERBA ILIMITADA

Somos atormentados pela ideia de que estamos presos por forças que fogem ao nosso controle, como falta de verba, tempo ou recursos. Esse sentimento de confinamento suga nossa energia criativa e restringe nossa visão do impacto que podemos causar.

Imagine, então, que não existem limites e que você tem uma verba ilimitada para alcançar seu comprador e provocar impacto. O que você faria se fosse esse o caso? Personalizaria um balão e o faria voar sobre o escritório do comprador? Alugaria um jato para pousar no telhado da sede dele e o levaria para almoçar?

Uma verba ilimitada é algo bastante improvável, mas faz maravilhas para sua mente ter ideias.

Guarde essas ideias malucas e coloque o pé no chão. Que impacto causaria aquele balão? Você poderia criar o mesmo impacto com a verba que tem? Ou com verba zero? Como você usaria as ferramentas que já tem para fazer isso?

Você vai descobrir que dando um empurrãozinho em sua mente, vai se libertar das restrições mentais autoimpostas – e o caminho para a solução ideal ficará muito mais claro.

EXPERIMENTE:

O que você faria se tivesse todo o dinheiro do mundo para instigar seu comprador? Anote todas as ideias, inclusive mais malucas. Agora, quais são os efeitos que você pode replicar com uma verba menor, ou mesmo nenhuma verba?

40

VERBA

ILIMITADA



+



=

.....

FERRAMENTA 41: E AGORA?

Quando é difícil encontrar a inspiração dentro de seu mercado ou produto, olhe o que está acontecendo na mídia – que assunto quente do mundo você poderia usar para encontrar conexões e dar ao seu pensador material para brincar?

Esses assuntos podem servir de informação para ideias maravilhosas que você pode compartilhar com seu comprador.

EXPERIMENTE:

Veja qual é o “agora” na mídia, na política, nos negócios, na vida. Explore as tendências atuais e emocionantes na moda, na arte, no cinema ou na literatura. Que tópicos estão atraindo a imaginação do público e como você pode associar seu projeto a essa tendência?

3. PONDERAR

O tempo é outra ajuda maravilhosa para o pensamento criativo. Dar à sua mente o maior tempo possível para chegar a algo original e aprender a tolerar o desconforto da ponderação e da indecisão vão trazer resultados surpreendentes.

Curiosamente, o processo criativo é uma das poucas atividades em que não estar focado é mais importante do que estar. Ao permitir que sua mente esteja nesse estado não focado, você vai descobrir que seu inconsciente faz o trabalho e acaba enviando uma mensagem ao pensador.

Você precisa dar um passo para trás e desprender seus pensamentos da atenção crítica. E não pode apressar esse processo.

É aqui que muitas vezes o *brainstorming* falha. Nele não há tempo suficiente entre o resumo e a ideia final. O *brainstorming* é ótimo para pôr tudo em

cima da mesa, mas não para desenvolver ideias. Para isso, você precisa do tempo adequado de incubação.

41

E AGORA?

AS ÚLTIMAS

TENDÊNCIAS ATUAIS

AGORA MESMO!

QUENTE
OU NÃO?

FRESCÔMETRO

BEM FRESCO



FERRAMENTA 42: ENCONTRE SEU TERCEIRO LUGAR

Onde você tem suas melhores ideias? No parque? Em um café? No trem? Você nunca pode prever onde vai acontecer o *insight*. Mas raramente é em casa ou sentado à mesa. Ou, mais pertinente, é raro ser em um lugar que caracteriza um ambiente de alto estresse.

Definindo sua casa como “primeiro lugar” e o local de trabalho como “segundo lugar”, o psicólogo social Ray Oldenburg fala sobre a ideia de um “terceiro lugar”, onde você pode escapar de um ambiente familiar e ampliar suas experiências sociais. Terceiros lugares são onde o talento diversificado tradicionalmente se reúne para gerar ideias, e podem ser qualquer espaço aberto e sem pressão. Seu terceiro lugar pode ser a varanda de um bar, um parque, pub, cafeteria ou uma agência dos Correios. Onde quer que sua mente consiga relaxar.

Seu terceiro lugar pode ser onde você tem a maioria das suas ideias, devido às chamadas “ondas cerebrais alfa”. Muitos estudos revelaram que o *insight* com frequência se dá após uma explosão dessas ondas cerebrais. Ser capaz de gerá-las é a chave para a inspiração criativa. As ondas cerebrais alfa foram as primeiras a serem descobertas pelo neurologista alemão Hans Berger, em 1929, e foi comprovado que estão mais presentes em um estado de vigília mental, que é caracterizado por alerta sem esforço. Essencialmente, quando estamos relaxados, nosso cérebro funciona melhor.

Talvez seja por isso que minhas melhores ideias surgem exatamente quando estou deitada para tirar uma soneca – pouco antes de eu cair no sono, recebo uma torrente de ideias.

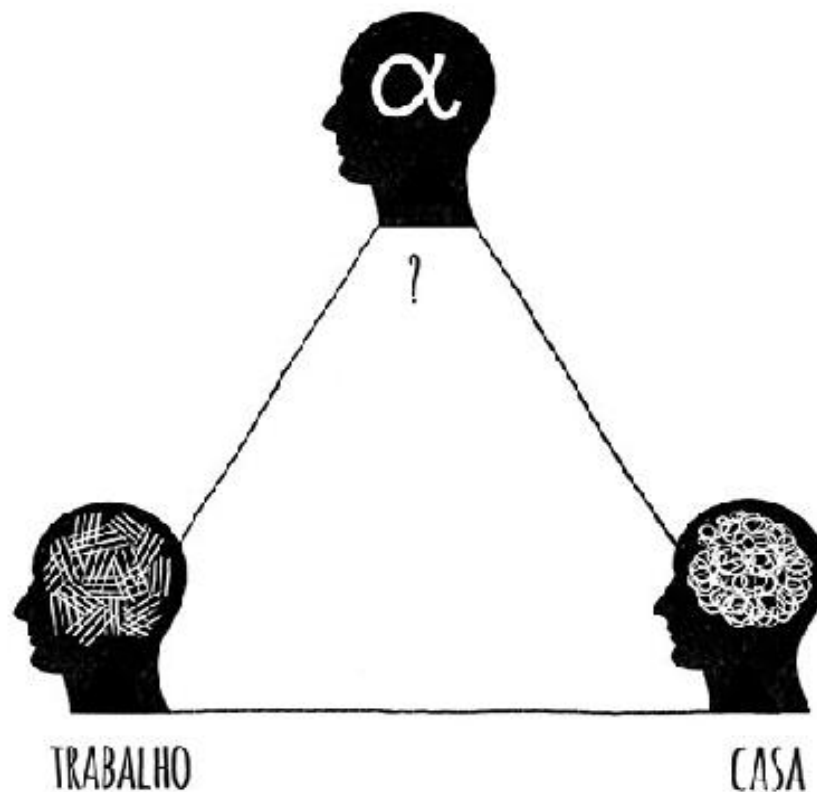
**EXPERIMENTE:**

Identifique um lugar onde você fique relaxado e onde possa se distrair e ponderar ideias sem sentir a pressão de guardá-las na memória. Pense em uma ideia como um rato que precisa ser cuidadosamente convencido a sair.

Não tenha pressa. Não tente resolver seu problema ou resumo nesse lugar e nesse momento. Deixe que vá se infiltrando por trás de sua mente enquanto você faz suas coisas, e não espere que aconteça em sua mesa. Onde fica seu terceiro lugar? Onde quer que seja, procure-o quando precisar de um fluxo de boas ideias.

42

ENCONTRE SEU TERCEIRO LUGAR



FERRAMENTA 43: AUMENTE O RITMO

Pesquisas recentes têm mostrado que a caminhada pode aumentar o pensamento criativo em até 60%. Geoff Nicholson, autor de *The Lost Art of Walking* [A arte perdida de caminhar], acredita na importância de caminhar conscientemente e sem distrações:

Há algo no ritmo de andar e no ritmo de pensar que caminham juntos. Andar exige uma certa quantidade de atenção, mas deixa grande parte do tempo aberto para pensar. Acredito que, quando você começa, o sangue que flui pelo cérebro começa a trabalhar de forma mais criativa. Isso faz da caminhada a atividade perfeita para quando estamos ponderando um projeto.

Caminhar é algo muito apreciado por escritores que trabalham em suas ideias. Charles Dickens era um caminhante, facilmente atingindo trinta quilômetros por noite. Wordsworth caminhava pelo Lake District; Virginia Woolf, George Orwell e Friedrich Nietzsche caminhavam para se inspirar.

O truque é sair para caminhar livre de distrações. Sem fones de ouvido, sem música, sem audiolivros – deixe o smartphone em casa e dê à sua mente tempo para ter pensamentos longos e para brincar com ideias sem interrupção.

Aumente o ritmo e corra, se ajudar. Seu sangue vai bombear mais rápido, e você pode se sentir mais alerta do que quando só anda; sem dúvida mais desperto que só ficar sentado à mesa.

EXPERIMENTE:

Coloque seus tênis e saia do escritório. Faça uma caminhada curta pelo quarteirão ou desça a rua. Depois do trabalho, você pode tentar andar por mais tempo – até o ponto de ônibus seguinte, em volta de um parque, ou ir a pé para casa. Ande sem distrações, vivendo o momento. Seus sentidos

estarão afiados, e você poderá captar estímulos trabalha ao mesmo tempo que no problema.

43 Aumente o ritmo



FERRAMENTA 44: OLHE PARA CIMA

O historiador Simon Schama disse recentemente que nos tornamos a geração que “olha para baixo”. O tempo todo baixamos o olhar para interagir com o celular ou tablet, em vez de olhar para o mundo ao redor. Schama acha que isso está nos deixando mais desconectados com o mundo real e com a criatividade.

Em contraste, uma técnica chamada *dérive* – que significa “derivação” – deliberadamente usa a caminhada como uma forma de estimular pensamentos novos e criativos, andando sem propósito e observando o mundo à nossa volta.

Procure qualquer mudança. A inspiração pode vir de qualquer lugar, e os lugares mais aleatórios podem revelar surpresas estimulantes. Marcel Proust usava o horário dos trens para se inspirar, imaginando como seriam as cidades em cada parada e quem morava ali. Tente encontrar estímulo no mundo ao seu redor, não apenas no Google.

EXPERIMENTE:

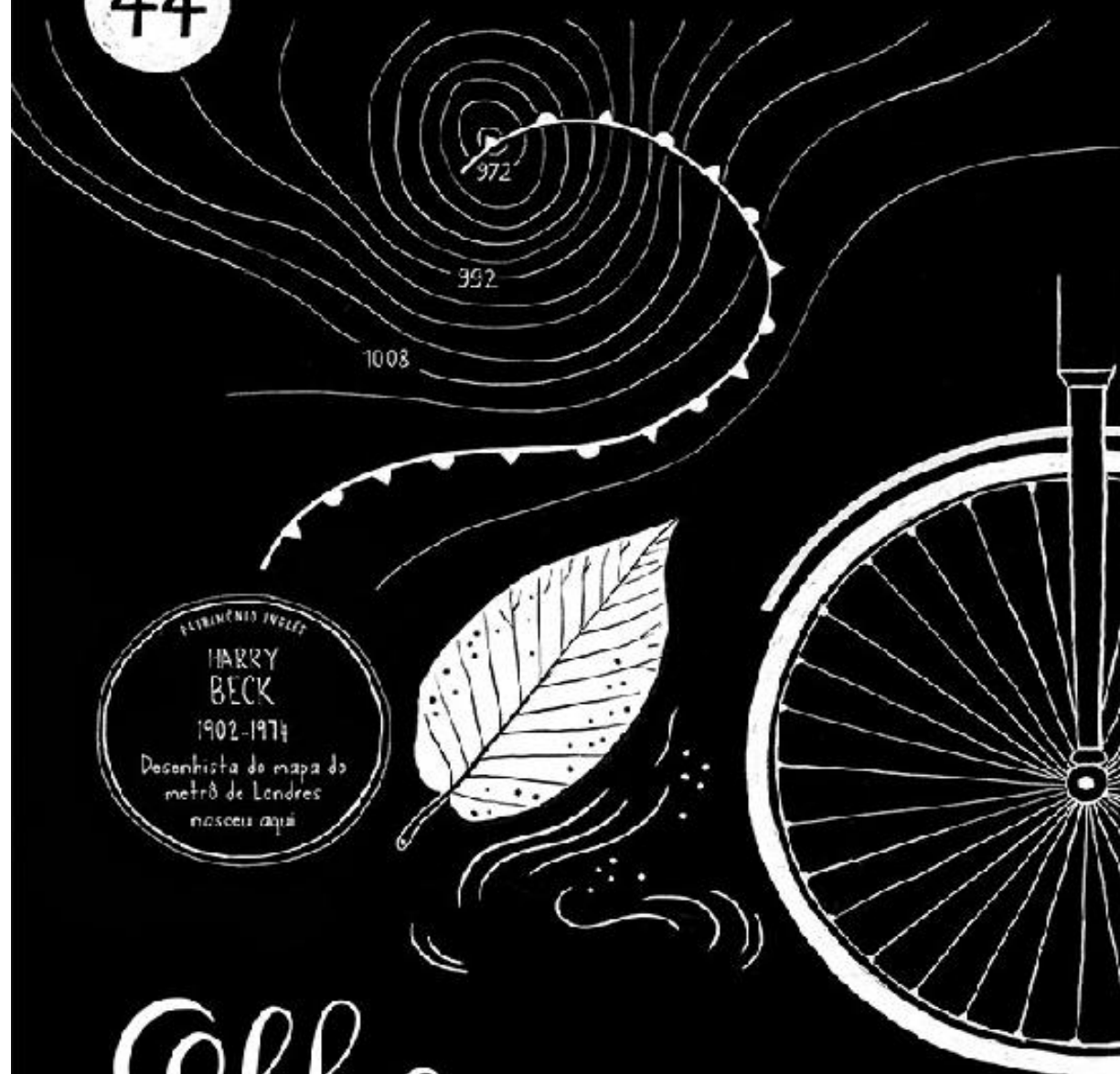
Saia totalmente carregado do seu problema e use o que vê para formular sua solução. Observe tudo. Talvez uma escada possa representar os desafios do seu comprador. Ou uma placa azul possa inspirar a ideia de representar visualmente a importância de seu produto no mercado.

O MOMENTO “EURECA!”

Você deu à sua mente o resumo, o tempo, o fluxo de sangue e a inspiração. Você se preparou para sua ideia, brincou com pensamentos e ponderou seu problema. Depois de todo o tempo que dedicou para se preparar, brincar e

ponderar, o cérebro pensante está pronto para receber uma mensagem do sentidor: agora é a hora desse momento “eureca!”.

44



Olhe
para cima

FERRAMENTA 45: ACESSE O SENTIDOR: CANETAS PRONTAS

Quando sua ideia chegar, será no momento menos esperado; por isso, certifique-se de ter papel e caneta à mão o tempo todo. Você precisa ter a ideia no papel, senão garanto que vai esquecê-la.

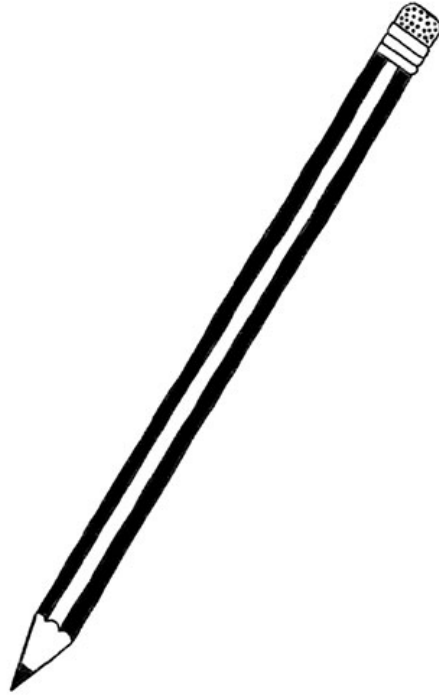
EXPERIMENTE:

Carregue um bloco de anotação o tempo todo. Ou use a função bloco de notas do celular. Como as ideias vêm a qualquer momento e não ficam na sua consciência por muito tempo, é preciso anotá-las. As ideias ruins também são importantes. Anote tudo.

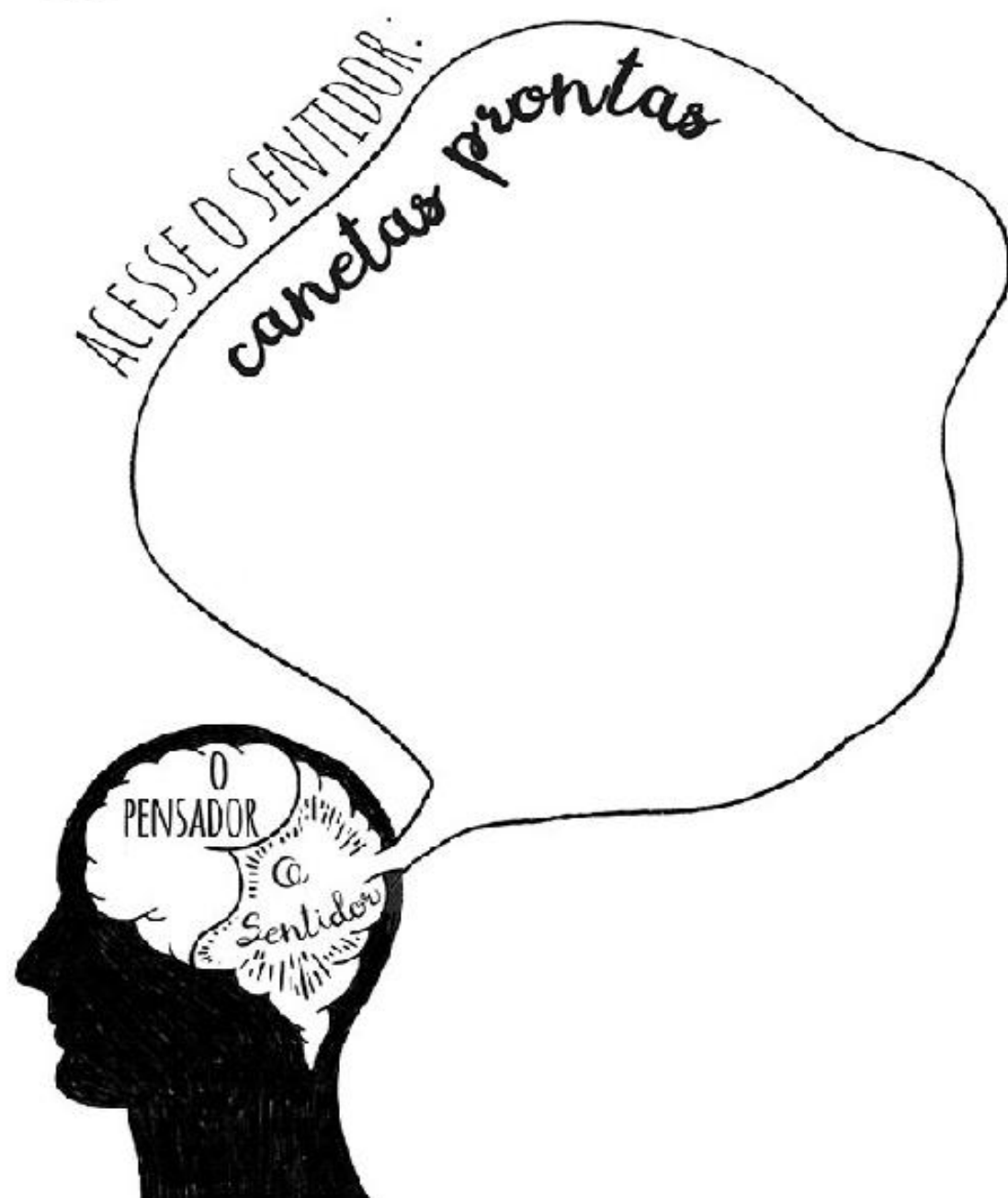
FERRAMENTA 46: A ESCALA DE REALIDADE

Um dos problemas com as ideias criativas é que elas podem, às vezes, ser tão criativamente criativas que não têm qualquer relação com o comprador. Se tentar usá-las em seu projeto, você não vai causar impacto nenhum. Lembre-se: assim como seu *insight* eficaz, suas ideias devem surgir da empatia com o comprador, e isso significa que devem se conectar com a realidade dele. Quando as tiver anotado, tente trazê-las de volta à realidade.

Veja a escala na Ferramenta 46 (p. 203). Em uma extremidade fica uma ideia totalmente fundamentada na realidade; uma ideia tão enraizada que, de fato, não é bem uma ideia, e sim uma observação. É muito familiar e maçante. No outro extremo da escala fica uma ideia maluca, totalmente fora da realidade, incompreensível e alienante para o comprador. No meio é o equilíbrio. Esse é o lugar onde você quer que sua ideia esteja. Não absurda, não chata, mas empolgante e relevante.

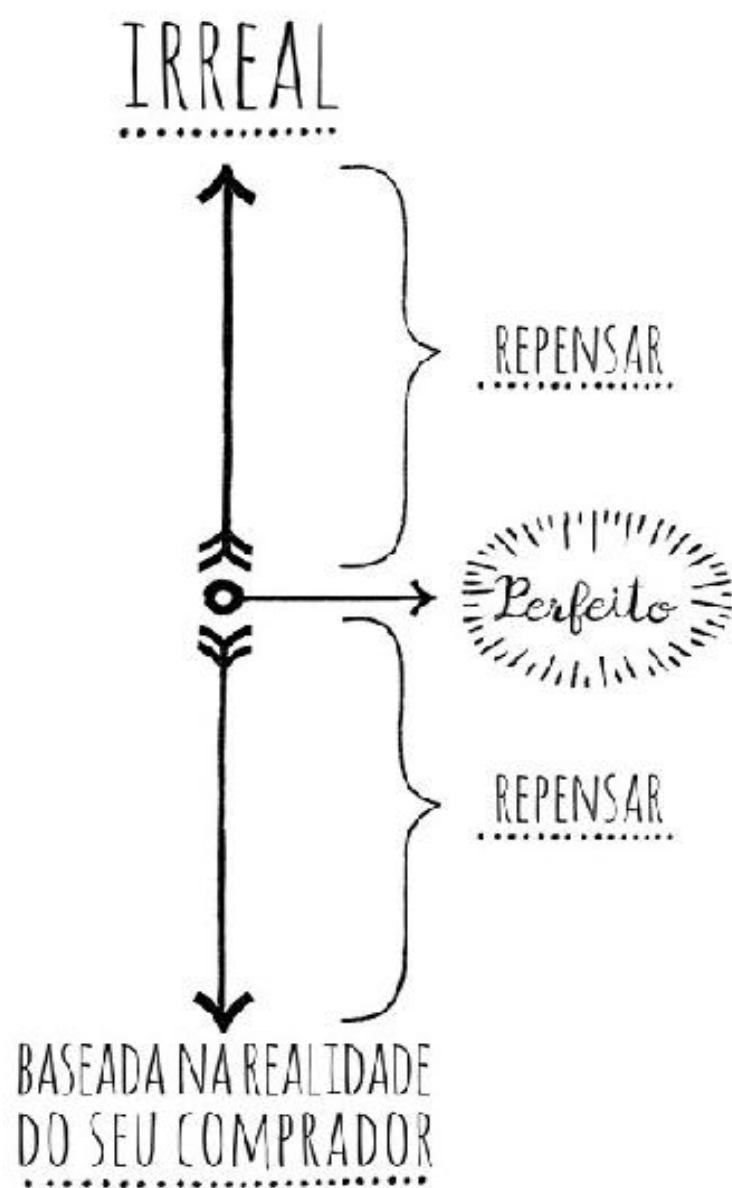
**EXPERIMENTE:**

Quando você tiver sua ideia e colocá-la no papel, dê a ela um tempo para respirar. Volte algumas horas ou mesmo dias depois e pense como a ideia se relaciona com a solução dos problemas do seu comprador. Está próxima da realidade dele?



A ESCALA » DA REALIDADE «

46



CAPÍTULO
7

fechando

a venda



"POR MAIS BONITA QUE
SEJA A ESTRATÉGIA,
OCASIONALMENTE VOCÊ PRECISA
OLHAR OS RESULTADOS." WINSTON CHURCHILL

Seria difícil escrever um livro sobre vendas sem incluir uma seção sobre o fechamento do negócio, sobre o mais importante e triunfante “sim, por favor”. Isso porque, por mais profunda que seja sua atividade em todas as etapas do processo de venda, se a certa altura você não garantir o negócio, se por fim ele for deixado de lado, o domínio das habilidades terá sido meio inútil.

Vender é, essencialmente, fechar. E fechar, hoje, deve começar logo no início da venda. É um equívoco comum pensar que as etapas que levam ao “sim, por favor” acontecem no final do processo.

Isso não poderia estar mais longe da verdade, pois não é no final, nem no meio, que o vendedor deve imaginar como efetivar a venda. Em termos ideais, você deve fazer isso bem no início, naquela primeira conversa – seja por telefone, cara a cara ou por meio da palavra escrita. E o esforço deve ser contínuo e se estender por todo o processo, em vez de deixado para o final.

Pense como se estivesse na faculdade. Talvez você tenha enrolado no primeiro ano, no segundo também, e no terceiro tenha se esforçado, mas não foi o suficiente para garantir aquilo que tanto desejava no início. Se, porém, tivesse trabalhado duro desde o primeiro dia, manter o alto nível teria sido muito mais fácil. Um esforço constante sempre vai facilitar alcançar o resultado desejado.

Para efetivamente fechar o negócio, para transformar um cliente frio em “eu entendo o que ele diz e quero isso”, é preciso ter uma abordagem diferente.

Você pode considerar o fechamento uma atividade complexa, opaca, e pensar que o sucesso depende tanto da sorte quanto da habilidade. Mas, como a habilidade inteira, na verdade é incrivelmente simples.

Fechar o negócio envolve todas as habilidades do todo: **ver, pensar e melhorar**. As 48 ferramentas deste livro foram desenvolvidas para tornar possível o fechamento. E as duas ferramentas a seguir são uma consolidação das lições anteriores e oferecem algumas atividades extras que exercem uma quantidade saudável de pressão psicológica. Foram desenvolvidas para avivar os gatilhos introduzidos na IPC, e, por fim, construir a confiança.

FERRAMENTA 47: A ESCADA

Identifiquei dez passos que devem acompanhar a venda inteira para tornar o fim o mais direto possível. Pense nisso como uma escada – cada degrau é um passo importante para alcançar o topo. Você poderia pular um ou dois degraus, mas não mais. E sem dúvida não se pode pular direto para o topo. A questão é que a maior parte da atividade de fechamento está na venda toda, e não deve ser deixada para o fim.

Os dez passos incorporam algumas das habilidades que examinamos antes e outras novas.

1. Reconheça

Nos estágios iniciais de qualquer novo relacionamento em potencial, você deve estar alerta para aquilo que vai possibilitar o fechamento do negócio.

Após um bate-papo inicial, uma ligação ou uma reunião mais longa, durante a qual você reuniu o conhecimento necessário para passar para a próxima etapa, algo surgirá como o principal desafio do comprador, ou objetivo central. E sua síntese subsequente identifica como você se posicionaria para resolver isso ou oferecer suporte.

Sua solução deve, agora, situar-se no centro de sua comunicação com seu cliente em potencial. Talvez precise falar sobre diversos tópicos, mas esse tema central deve ser reiterado o mais rápido possível. Não se afaste muito dele. Concentre-se em resolvê-lo.

2. Pense no cenário mais amplo

Um grande erro que vejo bastante é a falha dos vendedores em entender onde seu produto se encaixa no esquema maior das coisas. Como na Ferramenta 19: Pensar grande e pequeno, este é o B do seu comprador.

47

A ESCADA

* Fechamento *

PEGUE O CAMINHO SEGURO ☐

AGITE, NÃO IRRITE ☐

DIGA E FAÇA ☐

PEQUENOS "SIM" ☐

TESTE ☐

CAPACIDADE DE COMPARTILHAR ☐

NÃO SEJA UM MÓVEL DIFÍCIL DE MONTAR ☐

ANTECIPE OS DESAFIOS ☐

PENSE NO CENÁRIO MAIS AMPLO ☐

RECONHEÇA ☐

Você está oferecendo um boletim de notícias diário, por exemplo, mas, como isso vai ajudar a empresa a se tornar a número 1 em seu mercado? Você está oferecendo a reforma do escritório, mas como isso vai fazer dessa empresa a mais vibrante no setor? Você não quer se posicionar como a resposta para essas perguntas, mas, para fechar o negócio, precisa saber as respostas. Você tem que conhecer B e ser capaz de comunicar isso.

Saber com precisão como seu produto se encaixa no esquema maior e contribui nele vai ajudá-lo a construir um relacionamento mais forte com seu cliente em potencial. Suas comunicações devem manter esse tema central em mente.

3. Antecipe os desafios

As relações humanas são repletas de dificuldade – não apenas nossos relacionamentos pessoais mas nossos negócios também. Por que os relacionamentos são tão difíceis? Porque temos diferentes objetivos, propósitos, pressões, ansiedades e expectativas. E, para tornar isso ainda mais desafiador, tudo muda. O melhor fechamento reconhece antecipadamente as dificuldades do trabalhar conjunto.

A IAC nos ajudou a reconhecer as ansiedades e ideias preconcebidas de nossos compradores. Você também pode reconhecer ansiedades em sua vida pessoal – a maior parte das frustrações, da raiva, da ansiedade. Discussões e rupturas derivam dessas ansiedades.

Se você conseguir reconhecer e antecipar os medos no relacionamento com seu comprador, a relação será muito mais harmoniosa e bem-sucedida.

Desde o início, tente pensar no pior dia dele, e não no melhor; reconheça o que poderia fazê-lo enrolar você e mergulhe de cabeça. Inclua em sua proposta a solução para uma situação que ainda não aconteceu. Isso vai ajudá-lo a evitar qualquer ideia negativa sobre sua oferta que possa impedir o fechamento.

Recentemente, um cliente nosso estava conversando com uma empresa em Bristol, embora seu negócio ficasse em Londres. Em vez de esconder a questão da possível viagem, meu cliente a abordou de frente, organizando reuniões semanais na sede da empresa, reforçadas por uma sessão semanal pelo Skype para manter as coisas sob controle. Ao cortar o medo pela raiz, você impede que seu significado aumente.

4. Não seja um móvel difícil de montar

Ninguém quer investir em um produto que vai aumentar sua carga de trabalho. Vejo isso o tempo todo – alguns produtos demoram seis meses para se integrar com os sistemas correntes, alguns precisam de uma semana de introdução para descobrir como usá-los; algumas consultorias querem até o último detalhe do histórico de sua empresa e não oferecem nenhuma orientação sobre como compilar isso. Você entendeu: muitas empresas começam sua venda aumentando a carga de trabalho na agenda do cliente prospectado, não diminuindo.

A Ikea⁵ oferece móveis baratos que demoram um dia para ser montados. Dá para tolerar isso em um fim de semana de chuva, mas não durante uma semana lotada de trabalho. Não queremos um produto barato, do tipo “faça você mesmo”. Queremos aquele produto que vem pré-fabricado e é incrivelmente bem-feito – melhor do que poderíamos fazer sozinhos.

Então, não seja como a Ikea. Posicione-se como uma loja de móveis pré-fabricados. Faça que seja fácil comprar de você e usar seu produto.

Se precisar de detalhes sobre seu cliente, facilite o processo para que ele os forneça e inclua em seu discurso como vai fazer isso. Ou se vai demorar seis meses para integrar o software à infraestrutura atual do cliente, leve-o pela mão a cada passo e explique como será feito.

5. Capacidade de compartilhar

Em qualquer negócio, muitas vezes existe mais de uma figura responsável pelas decisões, e, conforme sua comunicação é passada de uma pessoa a

outra, o impacto pode se perder.

Você sabe como é: você fala com Karen, e Karen passa sua história a Pedro, que a trava, impedindo-a de sair do lugar pelo que parece uma eternidade. Pedro toma as decisões, mas você não falou com ele. Como pode esperar que ele confie em você, e goste de você, se todas as coisas boas foram comunicadas no encontro com Karen?

O truque é ter certeza de que o acompanhamento não possa ser ignorado. Seu discurso deve revelar empatia, relevância e ressonância. Pense no que incluiu em sua venda. Você desempacotou, deixou seu gancho claro e usou *éthos*, *páthos* e *logos* para apresentar um argumento claro? Use a lista abaixo.

LISTA DE FERRAMENTAS:	
DESEMPACOTAMENTO?	☐
GANCHO?	☐
ÉTHOS, PÁTHOS E LOGOS	☐
HISTÓRIA ESTRELAR?	☐
DESENHO?	☐

E por que não eliminar qualquer ambiguidade de sua história e usar na primeira página um recurso visual para demonstrar exatamente como vai melhorar sua situação atual? Use a Ferramenta 33: Desenhando: Três etapas, para demonstrar com precisão como você vai melhorar o *status quo* do cliente.

6. *Teste*

Quase todos os sistemas de software disponíveis no mercado oferecem aos compradores uma experiência *demo*. Nem todas são necessariamente boas experiências, mas oferecem o teste do produto. E esse é um passo crucial na escada de fechamento do negócio.

Em um clima lotado de concorrência, no qual uma promessa já não é o suficiente, um teste é muito mais atraente. Mesmo as empresas que têm um histórico de não embalar seu produto para oferecer uma demonstração precisam descobrir uma maneira de fazer isso.

Existe uma maneira de você empacotar seu conteúdo? Você poderia oferecer uma parte dos conselhos de graça se o comprador lhe dissesse suas necessidades? Poderia criar uma ferramenta rápida que permitisse ao cliente em potencial avaliar sua própria situação e obter uma pontuação ou se comparar com os concorrentes? Essa seria informação útil e uma ótima maneira de testar seus métodos.

Sugerimos que um cliente de relações públicas se oferecesse para identificar os principais influenciadores do negócio de seu cliente prospectado. Esse era um tema quente em um mercado de RP que procurava novas maneiras de ter seu conteúdo revisado, compartilhado e curtido. Para fazer isso, nosso cliente fez uma análise rápida sobre quem estava falando sobre a empresa em questão e com quem ela deveria se envolver. Os dados altamente úteis e únicos foram compartilhados, e criou-se a confiança. Foi uma brilhante oferta “teste-me”.

Ao criar pontos de contato poderosos – não agressivos, apenas úteis –, você vai aumentar sua chance de conseguir um “sim, por favor”.

7. Pequenos “sim”

O fechamento às vezes pode parecer uma viagem muito longa. Podem passar meses, até anos, entre a reunião inicial e o momento em que você consegue fechar a venda. E esse tempo não está diminuindo; os ciclos de compra estão se estendendo.

Como você mantém seu comprador próximo e engajado durante esse trajeto? A resposta é: pequenos “sim” ao longo de todo o caminho.

Pode ser simples como comunicar:

Você: Devo resumir nossas conversas até agora para você compartilhar?

Comprador: Sim, por favor.

Ou:

Você: Deixe-me analisar sua linguagem para oferecer uma referência.

Comprador: Sim, por favor.

Ou:

Você: Vamos conversar de novo em setembro, quando as coisas se resolverem para você, então poderemos elaborar um plano adequado.

Comprador: Sim, por favor.

Pequenos “sim” constroem reciprocidade (veja a IPC), confiança, e, em geral, trabalham para fortalecer e diferenciar seu relacionamento com o comprador.

8. Diga e faça

É óbvio, certo? Você precisa fazer tudo o que disser que vai fazer. Não faça falsas promessas. Se disser que vai enviar um relatório, envie. Se disser que vai pedir a seu colega para entrar em contato para ajudar com um problema, certifique-se de que ele faça isso.

Uma sensação negativa fica em nossa mente muito mais que uma positiva. E muitas vezes nem sequer sabemos por que temos essa sensação negativa em relação a uma pessoa ou empresa – é uma sensação inconsciente, mas poderosa. Não fazer algo pelo qual seu comprador estava esperando vai definitivamente deixar uma memória negativa na cabeça dele.

Diga e faça. Uma regra simples para vendas, negócios e a vida.

9. Agite, não irrite

Embora seja absolutamente desaconselhável fazer pressão para fechar um negócio, criar uma sensação de urgência pode ajudar. Essa é a diferença entre irritação e agitação. Se fizer pressão, você vai perder, mas, se mantiver

o cliente prospectado preparado, na mesma velocidade dos demais que você tenha contatado, se mostrar que ele está ficando para trás ou perdendo *insights* valiosos, vai construir muito bem o desejo. Esse não é um caso de “*check-in*”, que necessariamente irrita, e sim de compartilhar algo que é compartilhável e sedutor de verdade.

Faça seu discurso acrescentar urgência à venda. Crie uma pressão fácil de resolver, mas não force.

10. Pegue o caminho seguro

Todos nós temos dias, semanas, meses tão ocupados que nem chegamos a olhar um projeto. Seu comprador também passa por isso. Quando ele o conheceu, ficou muito animado e deu a impressão de que daria o sinal verde para seu serviço com muita rapidez. Mas, na realidade, seu trabalho diário, sua vida, saúde, família, economia – seja o que for – são mais imediatos e mais prementes. As coisas simplesmente ficam no caminho, e pode levar muito mais tempo que o esperado para as coisas acontecerem.

Não pense que seu e-mail não foi aberto porque ele não gosta de seu produto ou não está interessado. Não fique obcecado com as taxas de abertura de mensagens e a falta de resposta. Ele pode de fato estar ocupado.

Pegue o caminho seguro a cada venda e não fique desanimado com a falta de resposta. Seja uma pessoa melhor e reconheça que a vida toma conta. Mais cedo ou mais tarde você receberá o e-mail que estava esperando.

Fechado!

EXPERIMENTE:

Na escada, reconheça os dez passos principais para chegar ao fim. Como você poderia implementar qualquer uma das etapas em seu próprio cenário? Elas não seguem necessariamente uma ordem. Quanto mais usá-las, mais forte será sua posição, mas a ideia é usar o máximo possível delas durante toda a venda, e não pressionar o fechamento no fim.

FERRAMENTA 48: EXPERIMENTE

Esta ferramenta está diretamente relacionada à Ferramenta 8: IPC: Impressão Passiva do Comprador, e mais especificamente aos gatilhos de reciprocidade, familiaridade e simpatia. Somos mais inclinados a nos deixar persuadir por alguém quando sentimos que lhe devemos algo; quando alguém nos deu alguma coisa, e somos impulsionados a retribuir. Se tivermos tempo para testar o produto, ele vai se tornar familiar. E, claro, se experimentarmos e gostarmos, é provável que continuemos o processo. Esse conceito também está incluído como uma etapa na Ferramenta 47: A escada.

Muito bem: por que é tão importante repetir essa ideia e criar sua própria ferramenta? Porque, em um mercado lotado, no qual uma empresa pode oferecer o mesmo benefício que várias outras, a única maneira real de se diferenciar é pela demonstração.

Dar ao comprador a chance de experimentar exatamente como você trabalha para eles, vai acionar muitos gatilhos e fazer maravilhas para eliminar quaisquer elementos ocultos de sua oferta, reduzindo o risco e dissolvendo quaisquer medos e ideias preconcebidas.

Empresas de software estão, como é compreensível, interessadas nessas demonstrações. Algumas entendem isso de imediato, ao passo que outras precisam aprender a tornar atraente a experiência gratuita de demonstração. Mas, além dessas empresas de tecnologia, quase qualquer serviço pode embalar sua oferta com um “experimente”.



O que seria tentador para seu comprador?

Exemplos

Para um cliente de software de linguagem, desenvolvemos um “experimente” que possibilitou aos clientes potenciais comparar sua linguagem com a da geração Y, uma faixa etária extremamente influente.

Para uma empresa de desenvolvimento de liderança, criamos uma ferramenta digital que permitia ao cliente em potencial somar suas pressões internas e classificar-se como uma organização problemática, conservadora ou de bom desempenho. Foi um “experimente” muito empático e útil.

Cada um desses exemplos permitiu ao comprador testar a experiência e provar como poderia ser se assinassem um contrato de longo prazo.

EXPERIMENTE:

Identifique aquilo na sua oferta que se relaciona com a realidade do seu comprador, que funcionaria como um teste. Aproveite seu conhecimento da IAC, seu quadro maior e as tendências futuras do mercado.

O que você poderia oferecer para o cliente experimentar? Há sempre alguma coisa.

⁵ A IKEA é uma companhia privada de origem sueca, com filiais em quarenta países, especializada na venda de móveis domésticos de baixo custo. (N.E.)



"NÃO HÁ NADA DE NOVO SOB O SOL.
TUDO JÁ FOI FEITO ANTES." SHERLOCK HOLMES

CONCLUSÕES

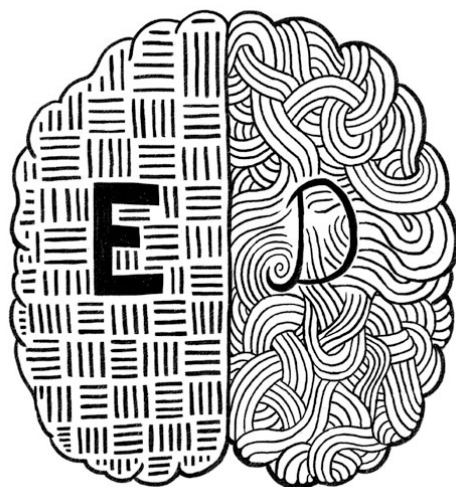
Ao escrever este livro, quis destacar o brilho da mente humana; é uma ferramenta que todos carregamos e podemos usar para resolver quase todos os desafios que enfrentamos – inclusive um desafio de vendas.

Nossa mente, com sua gama inerente de habilidades desenvolvidas ao longo de milhares de anos – habilidades que nos permitem dominar o não linear melhor que qualquer máquina, ter ideias melhores e fazer descobertas mais criativas do que um algoritmo poderia reunir –, é a nossa ferramenta final em qualquer cenário de vendas.

No entanto, nossa mente está sujeita a imperfeições e limitações, e somos confrontados todos os dias por uma série de desafios que nos impedem de fazer nosso melhor – desde a vida profissional desestruturada e uma sobrecarga de informações, até nosso próprio viés egocêntrico. Tudo isso nos leva a fracassar em tarefas simples de vendas.

Ao longo deste livro você deve ter descoberto maneiras de superar esses desafios, métodos para se livrar das distrações e concentrar sua mente, ferramentas para ajudá-lo a ver, pensar e melhorar a cada dia, em cada situação de vendas.

Buscar o eu observador, empático, orientado ao processo e holístico pode não ser fácil, mas é tangível. Como espero que você tenha aprendido, o truque é abordar com atenção essas imperfeições e limitações. Em vendas, precisamos olhar para o futuro com entusiasmo, e não com ansiedade. Ao dominar nossa habilidade por inteiro, nos tornamos mestres de nós mesmos e capazes de vender com mais eficácia.



As 48 ferramentas deste livro foram desenvolvidas para ajudá-lo a fazer isto: permitir que você domine cada passo de sua venda, totalmente desperto e mantendo o controle pessoal.

AS FERRAMENTAS EM SUA PRÁTICA DIÁRIA

Se você se pegar olhando para uma folha de papel em branco, lutando para encontrar a luz sobre um desafio de vendas, uma ferramenta – algumas ou talvez todas elas – o ajudará a concentrar sua mente e o guiará pelas águas enlameadas das vendas até você chegar à costa.

Tenho certeza de que, como a maioria das pessoas que usaram essas ferramentas, você terá suas favoritas, e é assim que quero que seja. Teste, mergulhe, use algumas um pouco mais que outras, mas use-as em seus próprios cenários e reconheça a experiência de venda que resultou de usar as ferramentas em conjunto e se beneficie dela.

O valor em dinheiro virá quando, usando essas ideias, você não só vir a melhoria em sua atividade de venda como também descobrir que não está mais preso a nenhuma fase do processo. Você não mais vê um espaço em branco quando novas ideias são necessárias.

Existe poder absoluto no domínio de sua mente de vendas. Os vendedores que dominarem uma abordagem atenta de venda e aprenderem a acioná-la quando necessário vão acabar vencendo.

Você tem a mente de vendas – agora, vá buscar a venda. Boa sorte!

BIBLIOGRAFIA

Ao escrever este livro, não busquei sabedoria só em outros escritores do assunto vendas, mas também extraí muito das prateleiras da publicidade, psicologia, neurociência e até de livros de filosofia. Os escritores desses gêneros exploram seus assuntos em profundidade e, assim, podem ser uma rica fonte de respostas a nossas perguntas em vendas.

1. CONHEÇA SUA MENTE DE VENDAS

Livros

KURZWEIL, R. *The Singularity is Near*. Londres: Duckworth, 2006.

KURZWEIL, R. *How to Create a Mind*. Londres: Duckworth, 2014.

PINKER, S. *The Language Instinct*. Penguin, 1994.

PINKER, S. *How the Mind Works*. Penguin, 1997.

Dissertações e artigos

GROTHAUS, M. “The Top Jobs in 10 Years Might Not Be What You Expect”, Fast Company, maio de 2015.

Palestras e entrevistas

SUTHERLAND, R. “Perspective is everything”, TEDx Atenas, dez. 2011.

2. O CÉREBRO: UM GUIA DO VENDEDOR

Livros

ANDRÉ, C. *Mindfulness: 25 Ways to Live in the Moment through Art*. Rider, 2014.

CARTER, R. *Mapping the Mind*. Berkeley: University of California Press, 2010, 1ª ed., 1998.

CHATFIELD, T. *How to Thrive in the Digital Age*, coleção The School of Life. Macmillan, 2012.

DE BOTTON, A. *The Consolations of Philosophy*. Penguin, 2001.

EDWARDS, B. *Drawing on the Right Side of the Brain*. HarperCollins, 2008, 1ª ed., 1979.

JAMES, W. *The Energies of Men*. Nova York: Moffat, Yard and Company, 1907.

JARRETT, C. *The Rough Guide to Psychology*. Rough Guides, 2011.

KAHNEMAN, D. *Thinking Fast and Slow*. Penguin, 2011.

KOSSLYN, S. M.; MILLER, W. D. *Top Brain, Bottom Brain: Surprising Insights into How You Think*, Nova York: Simon & Schuster, 2013.

LANGER, E. J. *Mindfulness*. Perseus Books, 1989.

LINDEN, D. *The Accidental Mind*, Cambridge: Harvard University Press, 2008.
MCMANUS, C. *Right Hand, Left Hand*. Phoenix, 2003, 1ª ed., Weidenfeld and Nicolson, 2002.
PINK, D. H. *A Whole New Mind: Why Right Brainers Will Rule the Future*, Penguin, 2008, 1ª ed., Riverhead Books, 2005.
PINKER, S. *How the Mind Works*. Penguin, 1997.
SNOWDEN, R. *Jung: The Key Ideas*. Londres: Hodder Education, 2006.

Dissertações e artigos

KILLINGSWORTH M. A.; GILBERT, D. T. “Wandering Mind not a Happy Mind”, *Harvard Gazette*, nov. de 2010.
MARK, G.; GONZALEZ, V. M.; HARRIS, J. “The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress”, Resultado da conferência SIGCHI sobre Fatores Humanos em Sistemas de Computação, 2008.
MILLER, G. A. “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”, *Psychological Review*, 1956.

Palestras e entrevistas

DAISLEY, B. Entrevista nov. 2014.
LAVIE, N. Entrevista fev. 2015.

3. A MUDANÇA DE MENTALIDADE DO VENDEDOR

Livros

ALLEN, D. *Getting Things Done: The Art of Stress-free Productivity*. Penguin, 2002.
FOLEY, M. *Life Lessons from Bergson*. Col. The School of Life. Macmillan, 2013.
JAMES, W. *Talk to Teachers on Psychology*. H. Holt, 1900.
LANGER, E. J. *Mindfulness*. Perseus Books, 1989.
MICHALKO, M. *Thinkertoys*. Ten Speed Press, 2006, 1ª ed., 1991.

Dissertações e artigos

LOHR, S. “Slow Down, Brave Multitasker, and Don’t Read This in Traffic”, *New York Times*, mar. 2007.

Palestras e entrevistas

LAVIE, N. Entrevista fev. 2015.

4. VER

Livros

BURNETT, L. In: D. Higgins, *The Art of Writing Advertising: Conversations with Masters of the Craft*. Chicago: NTC Business Books, 1965.
CIALDINI, R. B. *Influence: The Psychology of Persuasion*. HarperCollins, 2007.
DIXON, M.; ADAMSON, B. *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. Penguin, 2013.

HOPKINS, C. *My Life in Advertising and Scientific Advertising*. McGraw Hill, 1986, 1ª ed., Crain Communications, 1966.

LABARRE, P.; TAYLOR, C. W. *Mavericks at Work: Why the Most Original Minds in Business Win*. HarperCollins, 2008, 1ª ed., 2006.

LAMOTT, A. *Bird by Bird: Instructions on Writing and Life*. Anchor Books, 1995.

LANGER, E. J. *Mindfulness*. Perseus Books, 1989,

MORGAN, A. *The Pirate Inside: Building a Challenger Brand Culture Within Yourself and Your Organizations*. Londres: Wiley, 2004.

OGILVY, D. *Ogilvy on Advertising*. Prion, 2011, 1ª ed., Pan Books and Orbis Publishing, 1983.

TALEB, N. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House, 2010, 1ª ed., 2007.

Dissertações e artigos

MASLOW, A. H. “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, 1943.

Palestras e entrevistas

MILLER, G. A. “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”, *Psychological Review*, 1956.

MESSETT, T. Entrevista ago. 2014.

5. PENSAR

Livros

ALLEN, D. *Getting Things Done: The Art of Stress-free Productivity*. Penguin, 2002.

BERGSON, H. *Key Writings*. Nova York: Continuum, 2002.

BERNBACH, W.; BURNETT, L. In: D. Higgins, *The Art of Writing Advertising: Conversations with Masters of the Craft*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1965.

BUSTER, B. *Do Story: How to Tell Your Story so the World Listens*. The Do Book Company, 2013.

CONRAD, B.; SCHULZ, M. *Snoopy's Guide to the Writing Life*. Writer's Digest Books, 2002.

FONAGY, P.; GERGELY, G.; JURIST, E. L., (orgs.). *Affect Regulation, Mentalisation and the Development of the Self*. Karnac, 2004.

GARDNER, H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, 1993, 1ª ed., 1983.

GROSS, C. G. *Brain, Vision, Memory: Tales in the History of Neuroscience*, Cambridge: MIT Press, 1999.

JENKINS, D.; SOMMERS, C. *Whiteboard Selling: Empowering through Visuals*. Wiley, 2013.

KIPLING, R. *The Elephant's Child*. Francis Lincoln Books, 2007, 1ª ed., 1902.

LEHRER, J. *Proust was a Neuroscientist*. Nova York: Houghton Mifflin Books, 2007.

OGILVY, D. *Ogilvy on Advertising*. Prion, 2011, 1ª edição, Pan Books and Orbis Publishing, 1983.

PERRY, P. *How to Stay Sane*. Col. The School of Life. Macmillan, 2012.

PINKER, S. *The Sense of Style: The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*. Penguin, 2014.

ROAM, D. *The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*. Londres: Marshall Cavendish Business, 2009.

Dissertações e artigos

AMBADY, N.; ROSENTHAL, R. “Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 1992.

SHEPARD, R. N. “Recognition Memory for Words, Sentences, and Pictures”, *Journal of Learning and Verbal Behavior*, 1967.

Palestras e entrevistas

DAISLEY, B. Entrevista nov. 2014

6. MELHORAR

Livros

CAREY, B. *How We Learn: The Surprising Truth about When, Where and Why it Happens*. Random House, 2014.

DE BOTTON, A. *How Proust Can Change Your Life*. Picador, 1997.

DENNETT, D. C. *Intuition Pumps and Other Tools for Thinking*. Penguin, 2014.

GARDNER, H. *Five Minds for the Future*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2006.

HOPKINS, C. *My Life in Advertising and Scientific Advertising*. McGraw Hill, 1986, 1ª ed., Crain Communications, 1966.

LANGER, E. J. *Mindfulness*. Perseus Books, 1989.

JAMES, W. *Essays in Psychology*. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

OGILVY, D. *Ogilvy on Advertising*. Prion, 2011, 1ª ed., Pan Books and Orbis Publishing, 1983

NICHOLSON, G. *The Lost Art of Walking: The History, Science, Philosophy, Literature, Theory and Practice of Pedestrianism*. Riverhead Books, 2008.

OLDENBURG, R. *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories about the ‘Great Good Places’ at the Heart of Our Communities*. Marlowe & Company, 2002.

SKINNER, B. F. *The Behavior of Organisms*. D. Appleton & Company, 1938.

Dissertações e artigos

GREENFIELD, R. “How Disney’s Imagineers Keep the Magic Ideas Coming: Interview with Peter Rummell”, *Fast Company*, 2014.

LEITURA ADICIONAL

Todos os livros de Kevin Duncan são úteis, em especial *The Diagrams Book*.

A revista *New Scientist* vale ser consultada – está cheia de pesquisas recentes sobre a mente humana.

O marketing moderno não seria o mesmo sem Seth Godin.

Dave Trott oferece uma visão direta de tudo relacionado a negócios e criatividade.

Para um olhar contemporâneo sobre a criatividade no local de trabalho, Chris Barez é ótimo.

GERONIMO THEML

PRODUTIVIDADE PARA QUEM QUER **TEMPO**

Aprenda a produzir mais
sem ter que trabalhar mais



ACADEMIA DA
PRODUTIVIDADE

Gente

Produtividade para quem quer tempo

Theml, Geronimo

9788545200963

160 páginas

[Compre agora e leia](#)

TRABALHE MENOS
REALIZE MAIS

É comum ouvirmos das pessoas que o dia deveria ter 48 horas para conseguirmos dar conta dele. No entanto, a vida pode ser muito mais do que simplesmente cumprir tarefas e se sentir frustrado porque a check-list nunca acaba.

Geronimo Theml apresenta um Método de Produtividade Inteligente, que consiste em instalar no leitor o hábito de realizar seus objetivos de forma ordenada (e trabalhando menos!). Aprenda a ser

produtivo e tranquilo, entenda como parar de adiar o que deve ser feito e ainda tenha tempo para começar a construir histórias incríveis, as quais você vai se orgulhar de contar no futuro.

O objetivo deste livro é ensiná-lo a trabalhar menos e realizar mais, para que nenhum sonho seja grande demais, e nenhum domingo à noite se torne motivo de ansiedade. Descubra o caminho para a Produtividade Nível A de Geronimo Theml e equilibre todas as áreas da sua vida com menos esforço e muito mais felicidade.

[Compre agora e leia](#)



Segredos da Bel para meninas

Bel

9788567028910

128 páginas

[Compre agora e leia](#)

Se você já adora rir e se divertir com a Bel para Meninas agora vai ficar ainda mais pertinho!

Não é preciso apresentar a Bel e a Fran, autoras deste livro, mãe e filha. Criadoras do canal Bel para Meninas e do Penteados para Meninas, encantaram o Brasil com uma forma de ver a vida de um jeito mais divertido, espalhando a felicidade e a simplicidade.

No mundo da Bel, é possível falar de brincadeiras, comidas e acontecimentos da vida cotidiana com a leveza dos olhos de uma criança. Neste livro

totalmente colorido, Bel e sua mãe vão contar suas melhores ideias para estimularem pessoas de todas as idades a se divertirem juntas.

Aqui você encontra:

Uma cartela de adesivos exclusiva Bel para meninas

Um desafio inédito? Segredos nunca revelados

Páginas interativas e ilustradas

O livro oficial do Canal do YouTube que mora no coração dos brasileiros com mais de 1 milhão de seguidores e mais de 300 milhões de visualizações.

[Compre agora e leia](#)

PAULO VIEIRA, PhD

O HOMEM QUE JÁ IMPACTOU MAIS DE 250 MIL PESSOAS

O PODER DA AÇÃO

Faça sua vida ideal sair do papel



TEM PODER
QUEM AGE

CONQUISTE
SEUS SONHOS
EM SEIS
MESES

Gente
PSICOLOGIA

O poder da ação

Vieira, Paulo

9788545200475

256 páginas

[Compre agora e leia](#)

Acorde para os objetivos que quer conquistar.

Já aconteceu a você de se olhar no espelho e não gostar daqueles quilos a mais? De observar seu momento profissional somente com frustração? De se sentir desconectado dos seus familiares, dos seus amigos? Se você acha que essas são situações normais, pense de novo! Só porque isso acontece com várias pessoas não quer dizer que a vida deva ser assim. Só porque algo se torna comum, não significa que seja normal!

Neste livro, Paulo Vieira lhe convida a quebrar o ciclo

vicioso e iniciar um caminho de realização. Para isso, ele apresenta o método responsável por impactar 250 mil pessoas ao longo de sua carreira - e que pode ser a chave para o que você tanto procura. No decorrer destas páginas, o autor lhe entrega uma bússola. E para conseguir se guiar por ela você terá de assumir um compromisso com a mudança. Preparado?

Aproveite todas as provocações e os desafios propostos nesta obra para conseguir, de fato, fazer o check-up completo sobre si mesmo. Acorde, creia, comunique, tenha foco, AJA! Pare de adiar sua vida e seja quem quer ser a partir de agora.

Não existe outra opção. E está em suas mãos reescrever seu futuro.

[Compre agora e leia](#)

A NOVA LÓGICA DO
SUCESSO

ACELERE SUA VIDA PROFISSIONAL E NUNCA PARE DE CRESCER

**ROBERTO
SHINYASHIKI**

AUTOR BEST-SELLER COM MAIS DE 7,5 MILHÕES DE LIVROS VENDIDOS EM TODO O MUNDO

Gente
LIVROS

A nova lógica do sucesso

Shinyashiki, Roberto

9788545200635

192 páginas

[Compre agora e leia](#)

Você já se sentiu injustiçado na sua vida profissional?

Que atire a primeira pedra quem nunca sofreu de invisibilidade profissional. Não sabe o que é? Pois bem, imagine a sensação de trabalhar, dar o sangue em todas as horas do dia e não chegar a lugar nenhum. E pior: perceber à sua volta colegas menos competentes sendo promovidos e ganhando muito mais do que você. Parece familiar?

Esse é o drama de Carla, que, aos 29 anos, percebe que está com a vida profissional estagnada, se sente

injustiçada dentro da empresa e tem a impressão de que nada que ela faz é capaz de mudar sua vida.

Depois de uma crise intensa, ela se depara com aquilo de que todo mundo precisa, mas pouca gente tem: as quatro lições que podem prevenir qualquer profissional de continuar dando murro em ponta de faca.

Em seu novo livro, Roberto Shinyashiki conta a história de Carla e como seus mentores lhe mostraram as portas para acelerar sua carreira.

Aprenda e se inspire a realizar todas as suas metas. E, principalmente, aprenda, muito.

Descubra a ciência do sucesso, que envolve uma alquimia cuidadosamente desenvolvida ao longo de mais de 20 anos. Encontre aquilo que faz alguém ser o profissional que todos brigam para contratar.

Desenvolva uma mente campeã.

Saiba o que faz as pessoas serem promovidas e o que as torna esquecidas.

Descubra os 4 erros fatais que matam os negócios e destroem sua carreira.

Aplique o ciclo da riqueza progressiva em seu trabalho.

Saiba como ter cabeça de empresário de sucesso.

Aprenda a cativar e influenciar uma equipe que gera resultados extraordinários.

E muito mais.

O sucesso não pode ser um ideal. Faça dele realidade.

E faça agora.

[Compre agora e leia](#)

EDUARDO FERRAZ

NEGOCIE

QUALQUER COISA
COM QUALQUER PESSOA

Estratégias práticas
para obter ótimos acordos
em suas relações pessoais
e profissionais

Gente
LIVROS

Negocie qualquer coisa com qualquer pessoa

Ferraz, Eduardo

9788545200307

192 páginas

[Compre agora e leia](#)

Na lista dos mais vendidos da Veja logo na primeira semana de lançamento!

Saber negociar é a competência número 1 para o sucesso em qualquer área.

Isso vale para quem trabalha como negociador, mas também para aqueles que não sabem ou não gostam de negociar, pois essa dificuldade resulta em grandes

prejuízos financeiros e emocionais. A verdade é que fazer acordos ruins prejudica o trabalho, os relacionamentos e o cotidiano de qualquer um.

Eduardo Ferraz demonstra nesta obra maneiras de negociar muitas situações delicadas. Por exemplo: Como dizer não sem ofender? Como expor seus talentos sem parecer arrogante? Como aumentar seus ganhos? Como lidar com pessoas difíceis? Como definir uma remuneração justa? Como reagir a uma proposta absurda? Como evitar conflitos? Como agir em relacionamentos problemáticos?

Você terá acesso a técnicas práticas para obter ótimos resultados —profissionais e pessoais – em pequenos e grandes acordos ao negociar qualquer coisa com qualquer pessoa.

[Compre agora e leia](#)